التفاوض من موقعين غير متكافئين

تنمية الشجاعة الأخلاقية في حل صراعاتنا
طريقة عملية للتعامل مع النزاعات و الخلافات

فيللس بِك كريتك

تعريب:
بشرى ملكة

مكتبة العبيكان

التفاوض من موقعين غير متكافئين

هذا الكتاب يستكشف طرائق حل الخلافات في مواضع يكون فيها الظلم والجور غير المعترف به هو الحاكم في الخلافات ونتائجها.

ولكي تساعد العقول المنفتحة إلى الحقيقة وتُثبِط المناورات والتلاعب، فقد خطّت المؤلفة طرائق عشرة تُحدِّد فيها على شكل بنّاء التفاوت والتباين والظلم والاختلاف.

إن هذا الكتاب المثير والمُلْهِم يُقدِّم بدائل للحلول والسُّبُل التي تُعالج الأمور بانحياز وظلم ويقدِّم الأدوات الناجعة في سبيل إعادة هيكلة سُبُل المفاوضات.

التفاوض من موقعين
غير متكافئين

التفاوض من موقعين غير متكافئين

تنمية الشجاعة الأخلاقية في حل صراعاتنا
طريقة عملية للتعامل مع النزاعات والخلافات

فيللس بِك كريتك

تعريب
بشرى ملكة

مكتبة العبيكان

Original title:
NEGOTIATING AT AN UNEAVEN TABLE

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1422 هـ - 2001م
ISBN 9960-20-972-5

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كريتك، فيللس بك
التفاوض من موقعين غير متكافئين - تعريب: بُشرى مَلَكَة
492 ص، 17 × 24 سم
ردمك: ISBN 9960-20-972-5
1 - إدارة الخلافات أ - مَلَكَة بُشرى (تعريب) ب - العنوان
ديوي 170,202 1475 - 22 رقم الإيداع: 1475 - 22
ردمك: ISBN 9960-20-972-5

المحتوى

الجزء الأول: إيجاد السياق المناسب لإجراء الحوار

تمهيد 11

نبذة عن المؤلفة 19

مقدمة 23

1. البدء بالحوار 41

تحديد الموقع ● تحديد مركز الرؤيا: المقدمات المنطقية لهذا الكتاب ● التعرف على العدسات

2. طرق تفهم مواقع المفاوضات غير المتكافئة 50

3. جذور انحرافاتنا 58

انحرافات الديموقراطية ● الانحرافات الناتجة عن الامتيازات ● الانحراف الناتج عن الصمت ● انحرافات الاعتداد بالنفس والغرور

4. كيفية تَمَيُّزْ طاولة المفاوضات غير المتكافئة 66

تمرين ● القدرة على تمييز التكافؤ ● الحفاظ على الأفكار والآراء السائدة ● تمرين ● قوة الهيمنة كمصدرٍ لعدم التكافؤ ● نقص الأبحاث المتعلقة بدراسة المواقع التفاوضية غير المتكافئة

5. التركيز الثابت والمستمر على قوة الهيمنة 80

تمرين ● متانة ثوابت قوة الهيمنة ● حكاية رمزية ● تمرين ● الاختلاف الوظيفي الناجم عن التركيز على قوة الهيمنة ● الارتقاء إلى ما وراء التركيز الثابت على قوة الهيمنة

6. تخيل البدائل 92

تقبل الأمور الخفيَّة والغامضة ● إبداع الاستعارات ● الحلم ● البحث في الأساطير

7. الأوهام التي نحيا في ظلها 104

الإصلاح السطحي ● رؤى أوسع وأعمق للحقيقة

8. ما وراء المظاهر 112

تدبر الأمر بالانسجام والانتقام ● مخاطر التسويات الجزئية ● المُسلَّمات المتعلقة بالامتيازات ● تمرين

الجزء الثاني: الوسائل التقليدية في التعامل مع المواقع التفاوضية غير المتكافئة

9. أسلوب التلاعب التقليدي 131

تمرين ● تغذية التلاعب عن طريق ممارسة التلاعب الفكري ● تصوّرات إضافية عن قوة الهيمنة

10. أقنعة التلاعب 142

استراحة ● تمرين ● مفتاح التلاعب السليم ● عفن ● ملخص عن التلاعب والمناورة

11. الطرق التقليدية في المناورة 170

طرق المناورة ● لا ولن.. لأنني لا أستطيع ● حكاية رمزية ● التهكُّم ● الاحتجاز العاطفي للرهائن ● الخوف ● المعصوم ● حكاية رمزية ● حكاية رمزية ● ممثلة ● ممر مغلق ● تمرين

12. الأطفال في المواقع التفاوضية غير المتكافئة 192

المنكرون ● تمرين ● الأُسَرُ في المواقع التفاوضية غير المتكافئة

13. التطور في المواقع التفاوضية غير المتكافئة 201

تمرين ● التطور في اتجاه يبتعد عن الطرق التقليدية في التعامل مع المواقع التفاوضية غير المتكافئة ● تمرين ● طرق جديدة ● علاج كهوف القلب

14. تصوّر طرق جديدة للتعامل مع طاولات التفاوض غير المتكافئة 208

مرحلة اتخاذ القرارات ● المشاكل الأخلاقية ● توضيح مكاني في موقع المفاوضات ● تدفق الشفق ● توقع الغموض ● إعادة ترتيب الحقائق عند التعامل مع المواقع التفاوضية غير المتكافئة

الجزء الثالث: أساليب بنّاءة للتعامل مع طاولة المفاوضات غير المتكافئة

15. التحول إلى أساليب جديدة في التعامل مع المفاوضات غير المتكافئة 229

التحول الأوّلي للحقيقة: أساليب التصرّف ● مُنكِرٌ آخر ● تغيير آخر للحقائق: تغيّر النموذج ● تمرين

16. مثال عن تطوّر النماذج في هذه الألفية 240

العملية التطورية ● من الخيار المحدود بين أمرين إلى الجمع بينهما ● تمرين ● صنع الاستعارات الجديدة ● تَبَنٌ المتناقضات ● مشروع الإصلاح ● حرية التعبير عن الحقائق البديلة

17. أسلوب التصرف الأول: اكتشف وعش في أعمق وأضمن مساحة إنسانية، تسمح بها إمكاناتك وقدراتك 263

الثقة بالنفس الإنسانية ● القيام بالمخاطرات ● الالتزام بالموثوقية والأصالة الشخصية ● العمل على زيادة الوعي بالذات ● تحديد المكان الذي تقف فيه ● تمرين

18. أسلوب التصرف الثاني: كن صادقاً 282

لتكن صادقاً عندما تقول الحقيقة ● الإصغاء كوسيلة تحفز على الإبداع ● قول الحق مقياس على صدق الذات ● كشف النقاب عن الحقائق ● دعم الصادقين الآخرين ● كل حقيقة خالدة ● تمرين

19. أسلوب التصرف الثالث: احترم استقامتك ونزاهتك ولو كلفك ذلك الكثير 300

افتراض العامل الأخلاقي ● تجنب القوة أو الفاعلية الأخلاقية ● استعدادي للصمود بمفردي ● وحدي ● موازنة ● إيجاد الشجاعة ● تمرين

20. أسلوب التصرف الرابع: ضرورة إيجاد مساحة للتعاطف عند طاولة المفاوضات 316

لتكن واضحاً في إظهار تعاطفك ● التعاطف مع النفس ● تقدير التحدي الذي يثير التعاطف ● استمداد القوة من خلال التعاطف ● التسليم بوجود عوائق ثقافية حضارية ● ها هي ذي الموهبة قادمة ● تعلّم الخطاب الإنساني من الشرق ● تمرين

21. أسلوب التصرف الخامس: ارسم خطاً فاصلاً في الرمال بلا قسوة 337

الادعاء والإبداع ● المغادرة ● الانتباه لإمكان الاحتواء أو الاستيعاب في وقتٍ مبكر ● إبلاغ الآخرين بالخط الفاصل الذي رسمته في الرمال ● الشعور بالقلق خلال هذه العملية ● مواجهة الغموض ● التوصل إلى النتائج الإيجابية ● تمرين

22. أسلوب التصرف السادس: توسع في تفسير سياق النزاع وملابساته 356

توسيع الحقيقة ● الإزعاج الذي يسببه التوسع ● اكتشاف الحدود ● الإهمال والحذف ● استيضاح الأمور ● تمرين

23. أسلوب التصرف السابع: اعتمد الابتكار 370

توضيح القواعد ● التحقق من الأوهام ● تفعيل حب الاستطلاع ● الاستمتاع بالعملية ● فهم الدعابة ● إبداع الاستعارات الجديدة ● التعليم ● كيف تصبح مترجماً ● تمرين

24. أسلوب التصرف الثامن: حدّد الأمور التي تعرفها وتلك التي لا تعرفها 391

كيف تصبح قادراً على التمييز ● رجل الإجراءات الناقصة ● مراعاة التوقيت ● اعرف أوهامك ● التعلّم ● تمرين

25. أسلوب التصرف التاسع: استمر بالحوار 406

تحديد الوقت ● اكتشاف فرص لا متناهية ● الاعتراف بضرورة التحرك ● تأملات في لهب الشمعة ● إدراك الاتكال المتبادل ● تمرين

26. أسلوب التصرف العاشر: اعرف متى وكيف تنسحب من المفاوضات 422

معرفة لحظة التطوّر والتحول ● الحرص على احترامنا قيمتنا الشخصية ● الاعتراف بالرفض ● تمرين

27. بعض التدابير الاحتياطية والوقائية 436

القدرة على رؤية الأشياء من منظور صحيح ● تمرين ● التمس المعرفة

28. تخيل المستقبل 442

دعوة لمتابعة الرقصة

بعض الكتب التي أنصح بقراءتها 447

المراجع 453

إهداء

إن الحافز لوضع هذا الكتاب هو أطفال كوكب الأرض. فكلّما انتابني المخاوف وشعرت كأني مخلوع الفؤاد، فكرتُ بأطفال حقيقيين معينين. لقد ساعدني هؤلاء الأطفال في استمراري بالعمل: تيموثي، وجون ستيفن وكيفين؛ وماريا؛ وتايلر، وكاتي، وإيميلي؛ وتيساء؛ وتيم؛ وجيليان؛ ومايك؛ وجيه جيه؛ ودارين؛ وجوش؛ وتيم؛ وبيل؛ وجيرمي؛ وإريك؛ وإريك؛ وإيميلي؛ وإيمّا؛ وبيتر؛ وجيل؛ وجاب؛ وترايسي؛ وتوني؛ وبريجيت؛ وشيلا؛ وكلير؛ ورايان؛ ونيكول؛ وجنفيف؛ وإريكا.

أُهدي هذا الكتاب مع خالص محبتي إلى الطفلتين اللتين أوكلت إليَّ رعايتهما باتريسيا آن كريتك وريبيكا ماري كريتك. إذ تأمل والدتهما أن تواجها في حياتهما عدداً أقل من مواقف المواجهة والتفاوض غير المتكافىء، مما واجهته في حياتهما وأن تتمكنا من معالجة تلك المواقف بكياسة وحكمة تفوق حكمتها بفضل هذا الكتاب.

تمهيد

التفاوض غير المتكافىء كتاب يناقش الصراعات التي يكون فيها بعض المشاركين في أوضاع غير مؤاتية لا يعترف بها الآخرون. إن مثل هذه الحالات تُعتبر حالات غير متكافئة، إنها مواضع يكون فيها ضمان العدل والإنصاف غير مؤكد أو غير متوقع. وعندما تواجهنا مثل هذه الأوضاع تجدنا نأمل في إيجاد تسوية توصلنا إلى حلٍ للنزاع. ولكننا لا نستطيع ذلك في أغلب الحالات، إلا أنه هنالك مجالات لاستجابات محتملة لهذا الوضع. ولقد حررت هذا الكتاب لأقدم مجموعة من الأفكار حول هذه الحالات.

إن هذه الأفكار شخصية وعملية، وهي تبزغ من تجاربي في الحياة وتُظهر وجهات نظري. ولكي أكون أكثر تحديداً، فأنا لم أشرع في وضع الكتاب بالطريقة الأكاديمية التقليدية وإنما قصدت أن أدوّن سجلاً من الدروس العقلانية من تجاربي الحياتية في المفاوضات غير المتكافئة.

مما تضمنته تجارب حياتي القيام بالتدريبات وإجراء الدراسات المتعلقة بفض النزاعات. لقد أتاحت لي هذه التجارب الفرصة لأتعلم وأغدو أكثر حكمة. كان يلازمني الشعور بأن هناك نقصٌ في الدراسات أو حلقات البحث أو الكتب أو في سبل حل النزاعات، وقد علمتني تجاربي بعض هذه الأشياء التي لم تُستكشف بعد. يتحدث هذا الكتاب عن الأشياء التي أعتقد بأنه لم يتم تناولها بالبحث.

لذا، فإن أفكاري هنا لا تهدف إلى إجراء تقييم لفض النزاعات أو من يُنظّرون له أو من يمارسونه أو للعلماء الذين يعملون في هذا الميدان. أنا لا أحاول أن أكشف النقاب عن مثالب الآخرين، فأنا أكنّ احتراماً كبيراً في نفسي للذين يمارسون هذه المهنة، فيسعون بذلك إلى مساعدتنا جميعاً لحل نزاعاتنا على نحوٍ إيجابي وبناء.

من ناحيةٍ ثانية، أعتقد أن ما بدا لي ناقصاً من خلال تجاربي يستطيع، بل وربما سيغير الممارسات والأساليب المتبعة حالياً في ما يتعلق بقضايا حل النزاعات، سأشعر بالسعادة إذا أثبتت أفكاري فائدتها للآخرين.

لقد تبيّن لي من خلال تجاربي في أجواء المفاوضات السائدة الآن في الولايات المتحدة بأن أقصى استجابة يمكن الوصول إليها من شخصٍ مدعو إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة هي قيامه بالمناورة التي تنبع من موقفٍ يلفه الشك تجاه صدق النوايا. هذا الكتاب يضع البديل لهذا الأسلوب. لقد تطلب إيجاد البديل الكثير من الجهد من قبلي وهذا البديل يوفر الدعم لكل شخصٍ على طاولة المفاوضات. وفي النهاية، أعتقد أن هذا الكتاب سيسهم في مواجهة النزاع بأساليب أكثر إبداعاً.

موجز اهدافي

لم أتوقع، لدى كتابتي لهذا الكتاب، أن أستنفذ موضوعه وإنما قصدت أن أبدأ حواراً وآمل بذلك أن أهيىء فرصاً جديدة أمام الحوارات المتعلقة بالمفاوضات غير المتكافئة. وأنا على ثقة بأن تلك الحوارات ستتخطى بصيرتي وستزيدني ثقافةً وإغناءً وستكون مفيدة للآخرين. وهنا أود أن أنوه بأنني أؤمن بالحوار لذاته.

لقد شعرت بتحدٍ أخلاقي أثناء وضع هذا الكتاب وأثناء محاولتي البدء في هذا الحوار. ومع أنني لا أشعر بالراحة التامة تجاه هذا التحدي، إلا أنه يُغريني

ويفرض نفسه عليّ بالقوة. وإن مهمتي هذه لا يمكن متابعتها دون وجل، فإني أرى أمامي هامشاً ضيقاً للخطى. إن ما يمكن أن أقوله، وربما ما يجب علي قوله، يُهمل في الغالب ويُتجنب ولا يقال. لقد حاولت أن أقول في هذا الكتاب بعض تلك الأشياء الواقعية إلى حد القسوة. وإن قولها على نحوٍ سديد يمكن سماعه هو أمرٌ صعب.

إنني آمل في أن تفضي محاولتي هذه، في تدوين كتاب يتميز بالدقة ويحظى بالاحترام، إلى تمكين الآخرين من التجارب مع أفكاري. كذلك، يحدوني الأمل بأن يجد أولئك الذين يجلسون إلى طاولة في مفاوضات غير متكافئة في أنفسهم الشجاعة على الكلام بحريةٍ ووضوح عن نقاط الخلاف. وإني آمل أيضاً بأن تتمكن أيها القارىء من التفكير بذهن صافٍ في بعض الأحداث والتجارب الإنسانية المزعجة التي تبدو في ظاهرها غير واقعية، والتي قد تكون قد غُمّت على فهمك من قبل. ربما يفتح هذا النافذة واسعةً على الإمكانات البشرية ويقود إلى آفاقٍ جديدة من الاستجابات الخلاّقة للصراعات الإنسانية.

مراجعة موجزة للأرضية المقبلة

حاولت أثناء تأليف هذا الكتاب أن أمارس ما أعظ به، فالطريقة التي عرضت بها الكتاب تقدم نموذجاً عن رسالته. وحيث إنه لا يتم كشف النقاب عن المفاوضات غير المتكافئة إلا عن طريق تحليل القرائن، فقد أوليت هذا الأمر عنايتي. يُكتب النجاح لهذه المفاوضات لأنها كثيراً ما تمر دون أن يتم التعرف عليها، لذا فقد حاولت أن أزودك أيها القارىء بأدواتٍ تزيد من إمكانيتك في التعرف عليها.

حتى وإن بدت طاولات التفاوض غير المتكافىء مألوفة، فإننا على الأغلب نفشل في اكتشاف طرقٍ جديدة للجلوس على أحدها. لقد اعتدنا على

الاستجابات التقليدية للمواقع غير المتكافئة. وهكذا، قد وصفت تلك الاستجابات التقليدية وأوضحت أنها تكون عادةً عوائق في وجه حلٍ فعّال للنزاع. وتبزغ إمكانات التطور بشكلٍ طبيعي وراء تلك الاستجابات التقليدية وتفضي إلى وصفي لعشر «طرق» يمكنك أن تتمثلها في موقعك على طاولة مفاوضات غير متكافئة. لقد ساعدتني تلك الطرق على تحقيق نتائج بناءة تنسجم مع أسباب وجودي على الطاولة.

إن تلك الفكرة الموجزة ترسم خطوط صورة أضيق مما يجول في تفكيري، أو ما يعرضه الكتاب بالفعل، فكلاهما يميل إلى الوصف النسيجي الحي. ببساطة أكبر، أعتقد أنه بإمكانك قراءة أي جزءٍ من الكتاب بشكلٍ منفصل عن الأجزاء الأخرى، ولكنني أعلم بأن ما أحاول إيصاله يمكُن أن يُفهم، بطريقةٍ أفضل، كجزءٍ لا يتجزأ من موضوع الكتاب ككل، بإهمالك قسم واحدٍ من الكتاب، تكون قد أهملت بعداً هاماً. فكل جزءٍ من أجزاء الكتاب يفترض أنك قرأت الجزء الذي سبقه، وكل أقسام الكتاب متشابكة مع بعضها البعض.

لقد ضمنت هذا الكتاب بعض الأحجيات، وبعض الملاحظات، وبعض الأمثلة، كما أروي في بعض الأحيان القصص والحكايات وأستشهد بالشعر والصور. وأتعمد أحياناً تحطيم القواعد، وإنك ستجد خلال الكتاب تمرينات اقترحتها عليك يمكنك القيام بها لتختبر آرائك ومهاراتك و لتستكشف أموراً كثيرة عن نفسك وعن غيرك. حاولت أن أطرح بعض الطروحات الغريبة التي تحي شعور الطفولة فيك. وقد فعلت ذلك لأسبابٍ عدة.

إن أحد أكثر أبعاد التفاوض تحدياً على طاولة المفاوضات غير التكافئة هو الحاجة لمعرفتك وتعرّفك على مدى مقاومتك الذاتية وعلى رغباتك وأهدافك الكامنة في لا وعيك، وعلى كشف النقاب عن مصالحك التي تعتبرها من

حقوقك المكتسبة وترفض بسببها أي تغيّر. إن إطّلاعك على أساليب جديدة للمعرفة سيمنحك فرصاً كثيرة تساعدك في اكتشاف جهلك ومصالحك الكامنة، وعندئذٍ سيصبح إبقاء الباب موصداً أما رياح التغيّير أكثر صعوبة. فالتغيير يتطلب منا القيام بتحطيم القواعد.

كلٍ واحدٍ منا يعتقد بأنه منفتح العقل، قد يكون هذا صحيحاً، شريطة ألا يُطلَبُ إلينا أن نفتح عقولنا حيال شيء تكون عقولنا موصدة دونه. لذا، فقد ضمّنت هذا الكتاب طرقاً عديدة للنظر إلى نفس المفهوم. سيعطيك هذا الفرصة لتفعيل الأبعاد الإنسانية المتعددة الكامنة فيك، وستتعلم أن تختار من بين طرق المعرفة المختلفة وأن تنشط قدراتك المتعددة على الإدراك في اعتقادي، لن نصبح حازمين في تعلّم طرقٍ جديدة لتنمية شخصياتنا إلا حين نشعر بأنه لدينا ما يكفي من الفهم لنتعلم كيف يجب أن نكون.

على أية حال، لا تستدعي هذه العملية الكثير من الجدية والألم والمعاناة والمشقة والجهد. قد نلاقي الكثير من الجهد والمشقة لدى محاولتنا التعرف على حقيقة الأشياء، ولكن قد يكون ذلك في الوقت نفسه مسلياً وداعياً للانعتاق. لذا، حاولت إدخال بعض المرح على الكتاب حتى يتسنى لك المقارنة بين الصراعات التي ستقرأ عنها.

إن عملية المعرفة مسألة صعبة، ولكن الأصعب منها معرفة الأشياء المؤلمة أو التي تثير في أنفسنا الخوف من مواجهتها. فلحظة صدقٍ في مواجهة ذاتك قد تجعلك تواجه تحدياتٍ كبيرة. بضع اختبارات خفيفة، وتمارين مسلّية، قد تساعدتنا في مواصلة المهمة الشاقّة، وهي تغيير أنفسنا، فقط لو كنا نملك الإخلاص والشجاعة الكافيين لإجراء هذا التغيير.

أتمنى أن تُثير لديك هذه الأشياء التي ذكرتها اهتماماً بهذا الكتاب. كذلك، آمل بأن أبدأ في حوارٍ معك، ولقد سعيت لبدء المحاورة بطريقة خلاّقة

قدر الإمكان. وبينما تمضي في قراءة الكتاب، قد تبتكر التمارين الخاصة بك عند استرجاعك وتذكّرك للحكايات والقصص التي أسهمت في تشكيل تجاربك مع المفاوضات غير المتكافئة.

لذا، وقبل أن تشرع في متابعة القراءة، أقدم لك هذا التمرين. أحضر قلماً وورقة، ثم عد أدراجك إلى المقدمة. حدّد كل المرات التي أردت أن تجيب فيها عليّ، اكتبها، دونما حاجة إلى البلاغة والحذق. وهكذا، تبدأ الحوار مع الكتاب. وحيث إنك قد ترغب في إبداء ملاحظاتٍ بينما تقرأ، سأقترح عليك شراء دفتر ملحوظاتٍ لتسجل عليه ملاحظاتك. أنصحك بأن تأخذ استراحات أثناء القراءة، بأن تستمتع بالاكتشاف، وأن تفكر كما يقتضي الأمر. فهذه الأمور هي التي تُغْني الحوارات.

شكر

يقوم هذا الكتاب بوصف بعض الدروس المستقاة من الحياة. وأود هنا أن أشكر والداي اللذان منحاني هبة الحياة وهما پول سي. بيك وميلدريد آبيك، كما أتوجه بالشكر إلى كل أولئك الذين بدأوا الرحلة معي وهم أشقائي، پوب، ليون، پول وكين بيك، وشقيقاتي ريتا ما سارت وپاتي وميري بيك. «أشقائي الكبار»، أي پوب وريتا وليون، قاموا بإمدادي بالدعم المباشر خلال قيامي بهذا العمل، وكعادتهم، أحاطوني بالتأييد المستمر الذي أعطاني الدعم لسنواتٍ عديدة.

هنالك شخصان في جوسي، باس لعبا دوراً أساسياً في المساعدة على ظهور هذا الكتاب، وهما، ترشي أوهير، التي رعت أفكاري حتى ظهرت إلى حيز التحقيق، وبيكي ماك جاڤون، المحررة التي عملتُ معها، والتي فعلت كل الأشياء المناسبة في كل الأوقات المناسبة وأظهرت دعماً وإخلاصاً لم أتخيلهما ممكنين. تحمل هاتان السيدتان نفس أسماء بناتي، وهذا يثير فيّ اعتباراتٍ

وتأملاتٍ كثيرة. أعتبر كل واحدة منهما نعمة خاصة حباني بها الله، وأنا ممتنة لهذه الهبة.

لقد أظهَرَتْ هذه المهمة عجزي، فتقدم مني عدة أشخاص لمد يد العون وانتشالي من قصوري. فلقد ساعدتني أيرين شفيتش في المسودات الأولية لهذه المخطوطة، أما ميري أليس هينتش فقد تابعتها حتى اكتملت، وقد تعقبت إلين المراجع ورتبتها. ولقد قامت إيڤيت فيتور بطبع القسم الأعظم من المخطوطة بصبرٍ وحماس. أتوجه لهن بالشكر للمساعدات التي قدمنها.

قامت مؤسسة كيلوج في عام 1986 بمنحي مرتبة زمالة في القيادة الوطنية مما أتاح لي الفرصة لدراسة قضايا حل الصراعات بشكلٍ منهجي، ومما أدى بالتالي إلى ولادة مشروع هذا الكتاب. لقد كان لمنحي مرتبة الزمالة أكبر الأثر في تحصيلي لخبراتٍ ثقافية وتربوية قيّمة أفادتني في مهنتي، لذا أتقدم بالشكر لكل هؤلاء الذين أسهموا في تحقيق ذلك. كذلك، لعب كلٌ من ليني ماركوس وتيم داستون العضوان في مجموعة الزمالة التي انضممت لعضويتها دوراً بارزاً في إثراء هذه الثقافة، إنني أعترف بامتناني اللامحدود لهما للدعم والنقد والصداقة التي حبياني بها.

وبينما بدأ مشروع هذا الكتاب يرى النور كنت قد التحقت بالقسم الطبي لجامعة تكساس في چالفستون. ولقد رحب بي آنئذٍ عدة زملاء للانضمام إلى جماعتهم وقدموا لي خدماتٍ جلىّ وهم: بوبي لي، دارلين مارتين، كورين أو برمان، جيري ليستر ومارثاهار جريف، أما ميري فينيتون وهي عميدة مدرسة التمريض فقد كانت مصدر دعمٍ دائمٍ لي. كما شاركت فيليس ووترز بتشجيعها وتسخير مقدراتها لصالحي.

لقد أنعم الله عليّ بأصدقاء طيبين كثيرين قاموا بتشجيعي خلال كتابتي لهذا العمل، بعضهم قدّم النصائح والتعليقات النقدية، وبعضهم الآخر قام بقراءة المسودات والمراجعات، ومنهم من أرشدني عندما شعر بأنني كنت

أنحرف عن المسار المرجو. أما القسم الآخر، فكان بمجرد حضوره في حياتي يمدني بالدعم والمؤازرة. وهنالك الكثيرون الذين قدمّوا لي كل هذه الأشياء مجتمعة. أتقدم لهؤلاء أيضاً بتقديري الحار وهم: بيل بارثولوم، نانسي بيك وارن برادين، تيري بونيان، كين كيافيراني، كريس جيبي، إلينور كيرش، سارة لوني، شيلي مالين، جيسيتن كاكورد، بيف مال إلموري، پات مال مانوس، پات موكيا، كارد مولير، جريج أولسون، سوينكرتون، تيم سايز وليندا زويرلين. كذلك أنا مدينة كثيراً لشخصين هما: تشارلز جيسيريت وجانيت كريتشي اللذان قاما بأدوارٍ بارزة لحثّي على إصدار هذا الكتاب، وأنا أكنّ لهم شعوراً عميقاً بالعرفان بالجميل.

أما أعظم اثنتين ساعدتاني على الإبداع هما ابنتاي: تريسيا كريتيك وبيكي كريتيك. إن إيمانهما المستمر بي، ودعمهما، وحبهما شدّ من أزري في نواح كثيرة وكانتا ملاذي طوال الوقت الذي استغرقه العمل في هذا الكتاب.

وأخيراً أود أن أشكر خليج مكسيكو لوجوده، ولكونه موجوداً لأجلي.

نيليس بيك كريتيك
چالفستون، تكساس
آب 1994

نبذة عن المؤلفة

فيليس بيك كريتيك، أستاذة جامعية في علوم التمريض النفسي والتطوير القيادي في مدرسة چالفستون للتمريض بالفرع الطبي لجامعة تكساس حيث تشغل منصب مديرة برنامج التطوير العلاجي. ولقد تولت من قبل منصب مديرة لبرنامج التطوير العلاجي في التمريض، وكذلك مديرة لمركز أبحاث التمريض بجامعة ويسكونسين، ميليووكي. كما عملت كمعيدة في كلية التمريض بجامعة ماركيت.

حصلت على درجة بكالوريوس في علوم التمريض عام 1967 من كلية ماريلاك، وكلٌ من الماجستير في العلوم 1971، والدكتوراه في التمريض عام 1980 من جامعة إيلينويز في شيكاغو.

فيليس كريتيك عالمة تمريض مشهورة على نطاقٍ عالمي. فلقد عملت كاستشارية وكعالمة زائرة في كلٍ من استراليا، السويد، البرازيل، فنزويلا، هولندا والمكسيك، تضمنت اهتماماتها مجالاتٍ عديدة كالتشخيص التمريضي، أبحاث التمريض، الثقافة العلاجية، الإدارة التنظيمية، القيادة، تمريض الحصة العقلية، فض النزاعات، قضايا الجنس (الذكورة والأنوثة) والتطوير المهني للممرضات.

منحت فيليس كريتيك عام 1986 مرتبة زمالة لثلاث سنوات في مؤسسة

كيلوج للقيادة والمِنَحْ الجامعية مما اقتضى قيامها بسفراتٍ مكثفة محلية ودولية بالتعاون مع زملاء لها من نفس المؤسسة بشأن قضايا فض النزاعات وعلاقات الجنس في ميدان العناية الصحية.

التفاوض من موقعين
غير متكافئين

قلت: «أخبرني عن الخير والشر».
أجاب الهندي المُسِن:
«في داخل كل الناس
كلب لطيف خيِّر وكلب شرير»
تساءلت: «أيُّهما يَفوز؟»
ابتسم ابتسامة ترتسم مع تقدم العمر
والحكمة فقط وقال: «يفوز الذي تُغذيه أكثر»
وأنت ستسعى لتغذي الكلب الخير الطيب».

روى القصة الفنان إل. دون ملكي

غالفستون، تكساس

مقدمة

كنت منشغلة في مساء السادس عشر من أيار 1993 بحزم أمتعتي، أستمتع بتوقعاتي للرحلة التي سأقوم بها في الصباح التالي فقد كنت متوجهة إلى بوسطن للمشاركة مع مجموعة من الزملاء برحلةٍ لأسبوع واحد نقوم خلالها بإدارة حلقةٍ دراسية حول فض النزاعات المتعلقة بأمور العناية الصحية. وكان هؤلاء الزملاء في الوقت ذاته أصدقاء أعزاء لذا كنت أتطلّع إلى صحبتهم المثيرة. ولذلك كنت متشوقة للبدء بالرحلة وفي ذهني توقعات بحلقةٍ دراسية مثيرة وخلاقة.

وكان من المفترض أن أقوم بتوقيع عقد نشر هذا الكتاب في منتصف الأسبوع وكان تطلعي لهذا الحدث يجهد تفكيري ولكنه في نفس الوقت يجعلني أشعر بالسعادة. بعض محتويات هذا الكتاب كانت ستُطرح للبحث خلال الحلقة الدراسية التي ستسبق توقيعي للعقد، وهكذا أخذت أتخيل تتابع الأحداث وأستمتع بتخيلاتي.

وفجأة قُرِعَ جرس الهاتف مبدّداً التخيلات الجامحة التي كنت مستغرقةً فيها وغيّر بشكلٍ مأساوي مجريات الأحداث التي كنت أتوقعها. لقد أخبروني بأن أمي قد أصيبت بنوبةٍ قلبية بينما كانت خارج المنزل تتناول الطعام في مطعمٍ مع أحد أشقائي الصغار وزوجته وبأنها أدخلت العناية المركّزة وأن التكهنات مما يمكن أن يؤول إليه حالها غير مشجعة.

كانوا قد خرجوا للاحتفال بعيد الأم على الرغم من انقضاء وقته وهناك

وفي المطعم سقطت فجأةً. وأعلموني بأنه قد تم إنعاش قلبها مرتين في المطعم وأخرى في غرفة الإسعاف وبأنه قد تم وضع جهاز تنفسي صناعي لها. كانت حالتها مستقرة ولكن كان هناك دليلٌ واضحٌ على أنها عانت ولفترةٍ طويلةٍ من نقصٍ في الأوكسجين. كان أبناؤها السبعة الذين لا يزالون على قيد الحياة يصلون إلى المستشفى الواحد تلو الآخر.

قبل عشرة أيامٍ فقط كانت أمي قد غادرت المستشفى إثر تعرضها لإلتهابٍ رئوي حاد وكانت هناك دلائل تشير إلى حدوث تضررٍ قلبي خطير. لقد عانت المسكينة ما يكفي من المرض خلال تلك الحادثة ولم تكن قد نسيت بعد طعم هذه التجربة عندما عادت للتعرض لهذا التهديد الصحي الجديد. كانت أمي تعاني من مرض الربو طوال حياتها ومنذ خمسة عشر عاماً مضت كانت قد خُيّرت بين أمرين: إما حياة قصيرة مريحةً بعض الشيء تقوم فيها باستخدام الكورتيزون كعلاجٍ للربو، أو حياة أقل راحةً أطول من سابقتها. لا تتعاطى فيها الكورتيزون وإنما يتم إخضاعها فيها إلى تدابير علاجية مضبوطة بدقة؟! ولقد اختارت الحياة الأقصر.

بعد خروج أمي من المستشفى في المرة الأولى قامت بإجراء تحركاتٍ سريعة عملت خلالها على الاتصال بكل واحدٍ من أولادها السبعة لخطرهم بما يدور في ذهنها بشأن وضعها الصحي. كانت أمي امرأة قوية الإرادة وأرادت أن توجه لنا رسالة واضحة جديّة بخصوص وصية تتعلق بحالتها المرضية. وكانت قد حصلت في وقتٍ سابق على المعلومات اللازمة بشأن تسجيل هذه الوصية رسمياً ولكنها فشلت في إنهاء العملية. لذا اتصلت مع كل واحدٍ منا وأفهمتنا بوضوح بأنها ترغب في إتمام هذه الوصية على الفور. وهكذا كان أسبوع عيد الأم مليئاً بالمخابرات الهاتفية والأحاديث التي كانت تشرح فيها لكل واحدٍ منا مدى اقتناعها بهذه الوصية التي لم تكن ترغب بموجبها بأن تُجْري لها أية تدابير طارئة في حال سقوطها مريضة ولقد شدّدت على ضرورة احترام رغبتها تلك.

نظراً لكوني وأختي ممرضتين فقد تركزت محادثاتنا معها بكيرٍ من التفصيل حول المسائل الصحية. ولقد أكّدت لنا كما أكّدت لأشقائنا الآخرين عزمها القيام بزيارة لطبيبها يوم الثلاثاء الذي يلي عيد الأم لتشرح له كل هذه الأمور بالتفصيل لقد أدركت أمي أنها بحاجةٍ إلى مزيدٍ من الوقت لإتمام الإجراءات المتعلقة بالوصية ولكنها أرادت أن يعرف طبيبها بقرارها فوراً. هذا الطبيب عرفته أمي منذ عدة سنوات وكانت تثق به ثقةً مطلقةً فقد كان هو المسؤول عن مراقبة أمورها الصحية خلال السنوات المنصرمة والتي اختارت فيها العيش لفترةٍ أقصر ولكن بأسلوبٍ أفضل.

وكطبيعتها، عادت أمي بعد خروجها من المستشفى إلى ممارسة حياتها بنشاطٍ جنوني وتصميم على اعتصار المتعة من الحياة المتبقية. لقد استمتعت بعيد الأم وبلعب البريدج وبالتسوق مع الأصدقاء بل وبتغيير ملابس الناس الذين يعيشون في محيطها، كما كانت تتابع ما يقوم به أولادها وأحفادها من إنجازات مختلفة، وبعد أربعة أيام من إعلامها لطبيبها بأنها لا ترغب بأن يُتخذ في حقها أية تدابير صحية استثنائية كانت تقبع في المستشفى في وحدة العناية المركزة تتنفس عن طريق جهاز تنفس ومربوطة بجهاز مراقبة يكشف عن شذوذٍ خطير في وظيفة الانقباضات القلبية والتي لم تكن لتستجيب لأيٍ منبهٍ خارجي.

ألغيت رحلة ذهبت في رحلةٍ أخرى، ووصلت صباح الأحد باكراً. وبدلاً من القيام بتعليم الآخرين فض النزاعات المتعلقة بأمور العناية الصحية أو توقيع عقد كتابٍ حول التفاوض غير المتكافىء عشت ثلاثة أيام مُجهدة وصلت الذروة بوفاة أمي صباح يوم 19 أيار 1993. كان موتاً بالطريقة التي أرادتها، موتاً كان علينا نحن أولادها أن نؤمنه لها بالنيابة عنها. فقد اعتُرِضَتْ رحلة موتها مرتين في المطعم ومرة أخرى في غرفة الإسعاف، ولو لم نتدخل لكان من الممكن أن يستمر اعتراض تلك الرحلة، ربما بإطرادٍ أكثر أو بشكلٍ أشد مأساوية.

نويت أن أسرد في الكتاب الذي بين يديك أيها القارىء بعض القصص التي توضح الوضع الغريب الذي تتعرض له غالبية الممرضات العاملات في مؤسسة العناية الصحية في بلدنا، إذ يُطلب إليهن على الدوام القيام بمفاوضاتٍ غير متكافئة. ولقد التقيت في هذا المستشفى بنموذج من هؤلاء الممرضات ولمست وأشقائي وشقيقاتي كيف يقمن بجدارة بعملية التفاوض هذه بالنيابة عن المرضى وعائلاتهم. لقد آزرتنا الممرضات الرائعات في المفاوضات التي أجريناها لضمان رحيل أمي بالطريقة التي أرادتها.

فمنذ أن وصلتُ إلى المستشفى تبين لي أنه من بين كل الإخوة والأخوات كنت الوحيدة وشقيقتي الممرضة المؤهلتين للقيام بعملية التفاوض مع مسؤولي المستشفى نظراً لمعرفتنا وتفهمنا لأمور الرعاية الصحية. ومع أنه كان يتنامى في داخلي حدسٌ بنذير شر بدأت بجمع المعلومات حول مرض أمي. فعرفت من أخي الصغير بأنها تعاني من نقصٍ في الأكسجين مما أدى إلى تغير لونها وبأنها لم تتجاوب مع إنعاش القلب بواسطة الصدمات الكهربائية بالشكل الذي يؤدي إلى استقرار وضعها. كان أخي يراقبها وهي تتنفس بواسطة الجهاز ويراقب ضربات قلبها غير المنتظمة ترتسم على جهاز المراقبة وكان يبدو عليه الإعياء بعد أن مرّ «بتجربة موتها» وكان لا يفتأ يتحدث عن وصيتها. لقد تدّبر هو وزوجته الموقف المروّع لدى سقوط أمه في المطعم بشكلٍ جيد، ولكن انتهى الوضع بالشكل الذي لم تكن أمي لترغب فيه أبداً.

توجهت إلى الممرضات في محاولة لاستقصاء المعلومات فأعلمني بأنه قد أعطيت لهن التوجيهات للقيام بإنعاش قلبها (عن طريق إعادة النشاط إلى الانقباضات القلبية المتوقفة باستخدام التيار الكهربائي) كلما لزم الأمر. سألت عن السبب فأجبن بأن الطبيب لم يعطهن أمراً «بالتوقف عن الإنعاش». سألتهن إن كان قد تم إجراء أي نوع من التخطيط العصبي لتحديد ما تبقى من وظائف الدماغ عند أمي؟ فقلن بأن اليوم هو الأحد وبأن الإجراء اللازم لا يُتخذ في

العطلة الأسبوعية، وبأنه قد أعطي الأمر لإجرائه يوم الاثنين. في غضون ذلك، كن يقمن بالمواظبة على إعطائها أدويتها بما فيها الكورتيزون.

سألتهن إن كنت أستطيع التحدث إلى طبيبها فاتصلن به هاتفياً. أخبرته من أكون وبأنني أبحث عن معلوماتٍ إضافية عن وضع أمي. فأعلمني بأنه قد أُنعش قلبها ثلاث مرات وبأن وضعها لم يستقر بعد. كما اعترف بأنه كان يعلم بأنها كانت تعاني من نقصٍ في الأكسجين لفترةٍ طويلة لا أحد يعرف مدى طولها، وبأن الأذى الحاصل على قلبها جسيم، وبأنها تعاطت الكورتيزون لفترة طويلة بحيث بدأ الضرر الناجم عن الدواء، والذي لا يمكن تفاديه بالظهور. كان يعلم أيضاً بأنها لن تستجيب لكافة المنبهات. وبالطبع كان يعلم بأنها مصابة بربوٍ خطير ترافقه كل التورطات التنفسية التي تنتج في العادة عن هذا المرض الصعب.

سألته لماذا أراد لها، مع ذلك، تحمل صدماتٍ قلبية أخرى، فأجاب بأنه بحاجةٍ إلى «ثماني وأربعين ساعة» ليقيم الوضع خلالها، عندئذ أخبرته عن أحاديثها مع كلٍ واحدٍ منا حول وصيتها، فأكد لي بأنها قد ناقشت هذا الأمر معه أيضاً وصرّح بأنه أفهمها بأنه سيحتاج إلى ثماني وأربعين ساعة. فأخبرته بأن القلق يساور جميع أولادها بشأن التقيد بتنفيذ رغباتها بأمانة. غضب مني وسألني: «على أية حال، لماذا كل هذه الأسئلة؟ لقد شرحت كل شيء للعائلة في الليلة الماضية». لكنني نبهته إلى أنه تحدث مع واحدٍ فقط من أبنائها، وهو الابن الذي وقف إلى جانبها ليلة الأحداث المشؤومة، والذي لا يملك أية معلوماتٍ عن قضايا العناية الصحية، والذي كان مهتزاً وتعباً وواقعاً تحت ضغطٍ شديد بسبب الأحداث التي شاهدها. انتهت المحادثة بيننا بشكلٍ متوتر نوعاً ما.

حديثي معه جعلني أشعر بأنني «اصطدمت بجدار»، لذا توجهت إلى الممرضات في وحدة العناية المركزة للحصول على مساعدتهن ولجمع المعلومات عملت بهدوءٍ على اكتساب ثقتهن وأفهمتهن بأنني ممرضة على أمل

أن يدلين لي بالأشياء التي أعرف أنهن يعرفنها والتي يمنع عليهن إعلام الآخرين بها. أحد القواعد الرئيسية التي تجابه الممرضات تقتضي بأنهن إذا اختلفن مع الطبيب ومع المريض وعائلته فعليهن أن يثقن فقط بالطبيب لأن وجود نزاعٍ بين الطرفين قد يعرض حياة المريض للخطر. وهكذا، كان يتوجب عليهن المفاوضة بكثيرٍ من الحذر والحرص. وعلى الرغم من معرفه الممرضات بتلك التعليمات إلا أنهن كن يتعاملن معنا باهتمام واحترام. كن يدخلن إلى غرفة أمي ويسهرن على خدمة حاجاتها الجسدية، كن يتحدثن معها برغم عدم قدرتها على الاستجابة، وطوال تلك الفترة، كنت ألاحظ بأنهن كن يستمعن إلى المحادثات الجارية بيننا، نحن أولادها، للتحقق من أوضاعنا. كنّ ممرضات خبيرات، وبدون أن يلتقين بأحدٍ منا، استطعن أن يحددن بسرعة القضايا التي كنا نشترك جميعاً في المعاناة منها.

كذلك بدأ يتضح لي تدريجياً بأنهن كن منزعجات من احتمال اضطرارهن إلى معاودة إنعاش قلب أمي. وشيئاً فشيئاً بدأت أعرف منهن بأن طبيب أمي كان قد قال لهن لدى إحضارها إلى المستشفى: «لقد تحدثت معي هذا الأسبوع بشأن وصيتها، ولكنّا لن نلتفت لتلك الوصية قبل انقضاء ثماني وأربعين ساعة». لقد اكتشفت أن الممرضات كن شعرن بأنهن متعاونات في عمل أشياء تخالف في اعتقادهن رغبات المريضة. كنت وإخوتي السبعة نعاني من قلقٍ شديدٍ بصدد التجاوزات الغريبة التي رافقت رحلة أمي نحو الموت. وخلال النقاشات التي كانت تدور بيننا قال أحد أخويّ بأننا نضطر ربما إلى محاولة إيقافهم عن إنعاش قلبها مجدداً. فبالرغم من أن الجهاز أدى إلى الاستمرار في ضربات القلب، إلا أن الأمل كان ضعيفاً في إمكانية شفائها في المستقبل، وكان الكل يعرف ذلك.

أصبنا بالإحباط عندما أدركنا بأنه قد تتعرض أمنا إلى محاولات متعددة من عمليات الإنعاش القلبي ـ جزئياً بسبب عدم إجراء التخطيط العصبي لوضع دماغها. لو لم تقع تلك الحادثة خلال العطلة الأسبوعية أو لو أنها وقعت في

أحد أيام الأسبوع الأخرى لتم إجراء التخطيط العصبي في اليوم التالي. ولو كان هناك اهتمام برغباتها وبمعاناة أولادها لأجريت دراسة مبكرة لهذا التخطيط ولاتخذت القرارات بشأن حالتها في أقصر مدةٍ ممكنة ولوفروا عليها الكثير من الوقت الذي أمضته وهي تناضل للخلاص، بدلاً من ذلك كان علينا أن ننتظر انقضاء يوم الأحد. شاركتنا الممرضات هذا الانتظار وبمشاعرهن الإنسانية الرقيقة كن يقدمن لنا الدعم والمؤازرة ويواسيننا كما كنا نواسي بعضنا البعض. في الصباح الباكر من يوم الاثنين أجري لأمي التخطيط العصبي الذي سيمكننا من تحديد وضعها.

كنا نتطلع بتفاؤل إلى المعلومات التي سيوفرها هذا التخطيط وبرغم معرفتنا بأن خطة الثماني والأربعين ساعة ستبقى سارية المفعول إلا أننا أملنا بأن يزودنا الأطباء بإيضاحاتٍ سريعة، ولكن كان علينا أن ننتظر اليوم بأكمله ونحن نتطلع إلى هذه المعلومات التي قد تساعدنا جميعاً في فهم ما يدور حولنا ويسبب لنا المعاناة. حاولنا مراتٍ عديدة الاتصال بكلا الطبيبين بدون جدوى. ثم أخذنا نحث الممرضات لنستطلع الأمر منهن فتبين أن طبيب العصبية أخبرهن بأنه نظراً لكونه «لم يطلّع على الحالة» إلا يوم الإثنين فهو الآخر بحاجة إلى ثماني وأربعين إضافية لمراقبة المريضة. عندئذٍ، طلبت اجتماعاً مع كِلا الطبيبين لنتمكن جميعنا من إبلاغهما بأننا نحترم رغبات والدتنا ولنعرف منهما كيف يعتزمان الاستجابة لهذه الرغبات.

وعلى الرغم من أنني كنت أحاول التفاوض بأفضل طريقةٍ أستطيعها، بدأت ألاحظ بأني سأحتاج إلى المساعدة. لذلك، عمدت إلى الاتصال بطبيبٍ صديق مختص بأخلاقيات المهنة ولديه تجارب واسعة في هذا المجال وطلبت مشورته. وهكذا توفر لدى مصدر الدعم الذي أردته إذ قام بتزويدي تدريجياً بمعلوماتٍ عن الإجراءات التي يتوجب علينا اتخاذها كعائلة. أمدنا بصورة واضحة الملامح عن الأمور التي كنا بحاجة لمعرفتها لتعزيز مطلبنا، ثم بيّن لنا

بأن أمنا كانت معلقة بين منزلتين: الموت والحياة. فإن لم تكن قادرة بالفعل على العودة من الباب الذي اجتازته فهي إذن في رواق تحاول العبور إلى بابٍ آخر. لهذا، يتوجب علينا التأكيد على ترك كافة الأبواب مفتوحة بما فيها تلك التي أغلقت. وهكذا أرشدتنا هذه الإيضاحات لكيفية التعامل مع الالتزام الذي قطعناه تجاه توفير نوع رحلة الموت التي أرادتها أمنا.

في أثناء ذلك، استمرت أمي في معاناة تجربة الموت. أخذتُ أراقب جيل، حفيدتها البالغة من العمر ستة عشر عاماً (وهي ابنتي بالمعمودية)، وهي تشارك جدتها صراعها. كانت هناك علاقة مميزة بين جيل وأمي، فقد كانت صلتها بها أوثق من صلة أي واحدٍ منا. وهكذا، ليس أمراً غريباً أن ترتبط شابة صغيرة بامرأة مسنة تكون جدتها في الوقت نفسه. كنا جميعاً نعرف الصعوبة التي تتنفس بها أمي بسبب الربو ولكن جهاز التنفس كان يجبرها على التنفس بطريقةٍ لم تكن مألوفة لنا. الأصوات المتنافرة الصادرة عن الأجهزة والدور الاصطناعي الذي تقوم به، كل ذلك كان بعيداً عن ما أرادته تلك المرأة. همست جيل قائلة «إنها لم تكن لتريد ذلك». حاولت جيل جاهدة أن تفهم المغزى من كل هذه الإجراءات التي كانت بمثابة فخٍ نصب لهذه المرأة التي تكره أن تفقد سيطرتها على الأشياء. شرع أخي الكَبير، وهو قس، بإقامة الشعائر الدينية الأخيرة، صلينا جميعاً وأنشدنا لها ترنيمة «أبانا» التي كان ألفها هو بنفسه والتي أحبتها أمي كثيراً. احترمت الممرضات خصوصيتنا وصلواتنا وإنشادنا وعبرن بهدوءٍ عن وقوفهن إلى جانبنا. فجأة عاودني الشعور بالرهبة الذي ينتابني عادةً عندما أرى عدداً كبيراً من الممرضات يقمن بأداء وظيفتهن بشكلٍ جيد.

لقد تبين لي بأنهن دائماً مستعدات لتلبية طلبي بالتزوّد بالمعلومات والاتصال بالأطباء، ذلك بفضل إلحاحنا، الذي وفرّ لهن المبرر الذي كن

بحاجةٍ له لتجاوز قدراتهن المحدودة على التصرف، طلبت إليهن معلوماتٍ عن التخطيط العصبي وعن ما تم تسجله في الجدول البياني، كما سألت عن الأدوية التي كانت تُعطى لأمي وعن نوع وكمية التغذية التي تحصل عليها عن طريق الأوردة، وسألتهن كذلك عن مقدار الأكسجين الذي يُعطى لها. من خلال هذه المعلومات بدأت أكتشف مدى الأذى القلبي الفعلي الذي تعاني منه أمي، كما عرفت بأن نبضات قلبها لم تستقر بعد وبأن الدلائل تشير إلى أن عمل الوظيفة الدماغية الجذرية هو في الحد الأدنى، ربما بما يكفي لبعض الوقت للإبقاء على جسدٍ في حالة سبات، ولكن من غير المحتمل أن يؤمن الوظائف الحيوية لجسد امرأةٍ ناهزت السبع والسبعين عاماً بدون استخدام الأجهزة للحفاظ على هذه الحياة. كان من الواضح أن الأذى الحاصل على الدماغ من الجسامة بحيث لا يبّشر بإمكانية عودة الوعي. في أقصى الاحتمالات كان يمكن أن يُحدِث بعض الارتعاشات العصبية أو ردود الفعل الجسدية اللاإرادية، ولكن حتى هذه لم نشاهدها منذ يوم السبت.

في منتصف نهار الإثنين وبعد القيام بالشعائر الدينية الأخيرة أمر الطبيب الممرضات بمحاولة وقف جهاز التنفس لفترةٍ وجيزة ليتمكن من تحديد قدرة أمي على التنفس بدونه، كنت مقتنعة بأنها لن تتمكن من فعل ذلك بدون الجهاز، خاصةً وأنني كنت أعرف كم كانت تجاهد بصعوبة للتنفس في الأحوال الطبيعية بسبب الربو. لو لم يوضع لها جهاز التنفس لما كان هناك ضرورة لسحبه الآن. بعد سحب الجهاز، ولبضع لحظات، بدا أنها تواصل الإيقاع التنفسي القسري للجهاز، ثم فجأةً بدأت تلهث محاولةً التنفس بدونه وأخذت تتعرض للتشنجات، مما اضطر الممرضات إلى إعادة وصلها به. عندئذٍ، غادر أخي وزوجته الغرفة محطمين، كنا نعلم بأنهما مثقلي الكاهل بالصدمة التي تعرضا لها يوم السبت، فاتفقت العائلة على عدم ضرورة بقائهما أثناء أي إجراءٍ

من هذا النوع. وكما قال أخي «لقد شاهدتها تموت مرة، ولا أستطيع المضي في مشاهدتها تموت المرة تلو الأخرى». عرفنا جميعاً بأنها وقعت في شراك الأجهزة وبأن جهاز التنفس بات ضرورياً لإبقائها على قيد الحياة.

بينما كان موعد اجتماعنا بالأطباء يقترب، تقدمنا بطلبٍ للحصول على غرفة اجتماعات، حشدنا فيها أولادها السبعة، وثلاث من زوجات أشقائي، وحفيد واحد، وأبي - زوجها السابق - في غرفةٍ واحدة صغيرة. في آخر الغرفة تركنا مكاناً لوضع كرسيين للطبيبين. وصل الطبيبان متأخرين، وعرفنا من الممرضات أن سبب تأخرهما يعود إلى المشاورات التي أجرياها مثل دخولهما علينا، إذ أن الممرضات قد أبلغن الطبيبين بأننا لا نرى مبرراً يدعو للانتظار لمدة ثماني وأربعين ساعة أخرى. كما أنني طلبت أن يشرحا لنا بدقة ما كانا يتوقعان اكتشافه في الثماني والأربعين ساعة القادمة عن وضع ومستقبل أمنا ولم نكن نعرفه الآن.

كنا نفكر ونحن ننتظر بغرابة وضعنا، فعددنا كبير، واحتجاجاتنا كثيرة، كنا نرفض الاستسلام بسلبية للممارسات المفروضة علينا من قبل الأطباء. فرغبات أمنا كانت واضحة لنا تماماً، ولكنها قُولبت بالإهمال وطُبقّت عوضاً عنها إجراءات أخرى. شعرت بالشفقة على الطبيبين اللذين كانت تتنازعهما قوتان: من جهة قلقهما على العائلة ومخاوفها وإلحاحها المتواصل، ومن جهةٍ أخرى التهديدات بالمقاضاة. شاركت أفراد عائلتي الرأي عندما قالوا بأننا: «البلد الوحيد الذي يطلق كلمة صناعة على نظام العناية الصحية. فهذه الكلمة تستدعي معانٍ غريبة، كالربح والسيطرة، بدلاً من الحنان والرعاية». كنا حالياً نعيش هذا التنافر، فقد تحولت المعاناة الإنسانية لمريضة إلى ميدانٍ لتجاذب القوى واختلاف وجهات النظر. ذكّرني كل ذلك بموضوع الحلقة الدراسية التي فاتتني وبعقد الكتاب الذي لم أوقعه.

وصل الطبيبان القلقان، لم يجلسا، بل وقفا عن الباب. عرّفنا طبيب أمي

على طبيب العصبية، وأخبرنا بأنهما اتفقا بعد المفاوضات على الاكتفاء بمهلة الثماني والأربعين ساعة الأولى وجعلها مشتركة بينهما. بدا الأمر غريباً، فنهاية حياة هذه المرأة تحددها إمكانية اشتراك الطبيبين في المهلة الأولى. كنت في وقتٍ سابق قد سألت الممرضات عن مصدر مفهوم «الثماني والأربعين ساعة» هذا، من أين يأتي، هل كان عرفاً أم سياسة المستشفى، أم أنه أحد توجيهات اللجنة الأخلاقية. فوضحت الممرضات بأن الأمر يعود إلى وجهة نظر الطبيب أو الطبيبة، وبأن المستشفى لم تكن لديه سياسة معينة في هذا الصدد، وبأن اللجنة الأخلاقية لا سلطة لها عملياً، وبأنها تتعاطى فقط مع الحالات الاستثنائية والتي لم يكن حال أمي يشكّل إحداها.

قدم لنا أخصائي العصبية تقريراً مختصراً يثبت بأنه هناك نشاط جذري دماغي في الحدود الدنيا قد يُبْقِي على بعض الوظائف لحياةٍ خاملة. ثم أردف قائلاً بعصبية: «آسف لأنني أقف هنا وأتروس عليكم». وباعتباري الناطق باسم العائلة، قلت له بأننا وضعنا له ولزميله كرسيين لأننا كنا نأمل بأن يجلسا معنا لمناقشة الوضع. فأجاب: «لا أستطيع ذلك، لأن طبيب أمك سيتروس عليّ». كان من المفترض أن يكون هذا التعليق مضحكاً، ولكننا ذُهلنا ودهشنا لأنه يمكن لعلاقة الهيمنة القائمة بين هذين الزميلين أن تتدخل في هذا الموقف الصعب.

كانت الممرضة التي تؤيدنا وتدعم مطالبنا تقف في الزاوية قرب الكرسيين، وكانت تنظر إلينا وتدعمنا بنظراتها. شَعرتُ بأنها فوجئت وأحست بالخزي من تعليق الطبيب. ثم أسرعت إلى أحد الكراسي وهي تقول بحدةٍ بادية: «حسناً، سأجلس معكم». لم تفت هذه الالتفاتة أحداً منا، وشعرنا بأنها تحاول أن تلطّف الجو إثر هذه التعليقات الخالية من الإحساس، تملكنا جميعاً شعورٌ بالامتنان. بعد ذلك، شرحت للطبيبين بدقة عن رغبة أمي بعدم إخضاعها لتدابير إنعاش استثنائية، وأعلمتهما بأنها قد أبلغت ذلك لكل واحدٍ من أولادها

وبأن شعورها تجاه احترام تنفيذ هذا كان قوياً. أكدّت له بأننا نعتزم احترام تلك الوصية لأننا متفقون جميعاً على ذلك. عمدنا بعد ذلك إلى تأكيد هذا بشكلٍ جماعي على أمل أن يتجاوب معنا الطبيبان إن نحن أزلنا من نفسيهما أية شكوكٍ قد يشعران بها تجاه هذه المجموعة الكبيرة من الأشخاص الذين يعتنون بمريضةٍ واحدة. بدأت أشعر برغبة قوية بمقاضاة الطبيبين، رغبة تعادل قوة رغبة أمي، بل أشد قوة.

أخبرنا الطبيبان بأنهما سيسحبان جهاز التنفس في الصباح التالي. قضينا ليلة طويلة، اجتمعنا بعدها في الصباح التالي، ودخلنا غرفة أمي صلينا لها، ثم تركنا الغرفة بعد ذلك حتى لا يضطر أحد منا إلى مشاهدتها وهي تجاهد لتحاول أن تتنفس بشكلٍ مستقل عن جهاز التنفس الآلي القسري. أدركنا بأنها قد تموت هكذا وهي تكافح لتتنفس بعد الزوال المفاجىء للمساعدة الاصطناعية. عندئذٍ، لن يكون هناك أحد منا معها، وستقاسي من الحرمان المفاجىء. كنا جميعاً لا نشعر بالراحة تجاه هذا الأمر، لذا نصحتنا الممرضات بالانتظار خارج الغرفة لاعتقادهن بأنها قد تستمر في مواصلة الحياة لفترة ثم ستتعرض لصدمة نتيجة سحب الجهاز. ونظراً لأننا أصبحنا نثق بالممرضات ثقةً مطلقة، فعلنا كما أشرن علينا.

حان الوقت لإجراء مفاوضات تؤكد على إبقاء «الأبواب» كافة مفتوحة أمام أمي. لذا، التقيت الطبيب بمفردي لأطرح عليه بعض الأسئلة بعد أن ثبت أن اجتماعه بنا جميعاً كان يربكه. اتخَذَتْ الممرضة التي كانت تدعمنا بقوة أثناء الاجتماع الموسع موقعها بيننا، وكنت قد أبديت للطبيب رغبتي بوجودها معنا. تحدثتُ عن كل واحدٍ من «الأبواب» وأكدت على ضرورة إبقائها جميعاً مفتوحة، وطالبت باتخاذ إجراءات لتأمين راحة أمي والتحكم بألمها، كما طالبت الطبيب بتدوين أمر خطي «بعدم اللجوء إلى إعادة إنعاشها أو وضع الأنابيب لها». هنا، شعرت بأن الطبيب بدأ يسأم منا إذ قال: «لا حاجة لتدوين

ذلك، سأكون موجوداً وسأتأكد من أن أحداً لن يضع لها الأنابيب أو يعاود إنعاشها».

أفهمته بأنه قد لا يتواجد هنا طوال الوقت، وبأنه قد تجهل إحداهن هذه التعليمات، ورجوته مرةً ثانية أن يعمل على تدوين هذه التعليمات، ولكنه رفض ذلك مرتان وثلاث. وبينما كان ينصرف، ربتت الممرضة على يدي قائلةً: «لقد قمتِ بعملٍ رائع، فهو لم يعتد مثل هذه المواقف، ولكنك ساعدته على التعلم». فقلت محتجة: «ولكني لم أستطع أن أحمله على تدوين التعليمات خطياً، ماذا لو حدث شيء لأمي وحاوَلتْ إحداهن إنعاشها ولم نتمكن من وقفها عن عمل ذلك؟» فابتسمت لي بدفءٍ قائلة: «ولكنها أوامر خطيّة، فقد كنت أقف هنا معكما طوال الوقت وسمعت التعليمات وعليّ تسجيلها». غمرني عندها شعور بالعرفان بالجميل والارتياح.

بقيت أمي على قيد الحياة طوال يوم الإثنين، كانت في البداية تكافح من أجل الحصول على الهواء، ثم بدأت بارتخاء تديجي بعد أن بدأت أنفاسها تتخذ نمطاً نعرفه جميعاً لدى تلك المرأة التي تعاني من الربو. وظلت أمي تصارع الموت طوال ليلة الإثنين. ثم بزغ فجر الثلاثاء وحالها على ما هو بدون تغير سوى قليل من البطء في التنفس. بقيت كذلك حتى وصل طبيبها مساءً واعترف لنا بأنه كان يعلم بمحاولتنا الاتصال به طوال اليوم وعلّق بعصبية: «لقد ظننت أنها توفيت». فوجئت بتعليقه الذي دلّ على أنه كان يعرف بأنها بالفعل لم يكن لديها فرصة للبقاء على قيد الحياة. وعلى الرغم من ذلك، أمر باتخاذ الإجراءات الاستثنائية مستخفاً برغباتها. بدا لي أنه صعُبَ عليه قبول موتها وبأنه كان يتألم لأنه أدرك بأنه «أوقعها في الفخ» الذي ما كانت لترغب أن تقع فيه أبداً.

سهرنا جميعاً طوال تلك اليلة، واستغرقنا في الذكريات، وأخذنا نفكر بالتغيرات التي ستطرأ على حياتنا بعد وفاة أمي والتي ستواجهنا جميعاً، استغرقنا

فيها حتى بدت وكأنها قد وقعت بالفعل. بدت أمي من الناحية الجسدية أكثر استرخاءً خلال يوم الثلاثاء. في غضون ذلك، بدا لنا أن هناك واجبات تجاه أمي لم نقم بها بعد. تشاورنا فيما بيننا، وفي هذا الصدد، ألمح لنا أخي الكبير بأن أحد الأصدقاء الذين اتصل بهم قد نبهه إلى ضرورة قطع المواثيق لأمنا بألا ندع أحداً ينعشها أو يؤذيها ثانيةً، أو يمنعها من الرحيل إن كانت مستعدة له. فكّرتُ بهذا الكلام طويلاً ليلة الثلاثاء وعند حلول صباح الأربعاء شعرت بأننا بالفعل لم نقم بكل ما يجب عمله تجاه أمنا لتحصل على نوع الموت الذي أرادته.

كانت أمي امرأة متدينة، فعرفت بأنها لن تغادر إن لم نحطها بالصلوات. كذلك، أحبت أمي الموسيقى، ولا بد أنه سيسعدها أن ترحل مع موسيقى جميلة. إضافةً إلى ذلك، أعتقد أن صديق أخي كان محقاً عندما أشار علينا بأن نطمئنها بأن أحداً لن يعود إلى إنعاشها رغماً عنها وهكذا، عدت إلى المستشفى وقد اتخذت قراراً حاسماً بإحضار مسجلة وأشرطة. كانت اثنتان من شقيقاتي قد تناوبتا في السهر على أمي في تلك الليلة، وفي الصباح بدأنا نجتمع بانتظار يوم طويل. أخبرت شقيقي الأكبر عما اعتزم فعله وبأنني قد اخترت بعض المزامير لأقرأها لأمي. وضعت ترنيمة على المسجلة وأدرتها، ثم لحقت بأخي الذي توجه نحو أمي، أخذ كلانا يطمئنها بأنها إن كانت مستعدة للرحيل ويساورها القلق من هؤلاء الذين يرغمونها على العودة، فعليها ألا تبالي لأننا أجرينا المناسب في هذا الصدد. أكّدتُ لها بأننا لن ندع أحداً يوقف رحلتها أو يؤذيها، وبأننا سنوقفهم إن فعلوا، وبأنه بإمكانها أن ترحل متى أصبحت جاهزة للرحيل. تبعتني أختي لتردد نفس الكلام.

كانت أمي بأمس الحاجة لسماع هذه الرسالة منا نحن الثلاثة فقط دون الآخرين. وبدأت أقرأ لها المزيد من المزامير وأغير الأشرطة كلما دعت الحاجة إلى ذلك. بعدما أنهت شقيقتي حديثها اطمأنت أمي بعد أن سمعت الرسائل

التي كانت بحاجة لسماعها وبدأنا نرى بأنها أخذت تتأهب لترحل بسلام، أخذت أنفاسها تبطىء شيئاً فشيئاً وتصبح أقل عمقاً، وبدا واضحاً أنها على وشك الرحيل وهي مطمئنة بأنها سترحل بأمان. ذهبتُ لإحضار الممرضة، وعدت لأراقبها وهي تلفظ بهدوءٍ وسلام آخر ثلاثة أنفاس. نظرت إلى شقيقي الأكبر عبر سريرها، فلاحظت بأنه كان يرى الموت لأول مرة، كما أكّد لي فيما بعد. قلت له: «هذه أفضل ميتة يمكن أن تراها على الإطلاق». لقد ماتت بالطريقة التي كانت ترغب بها نتيجةً للمفاوضات التي أجريناها لنصل إلى تلك اللحظة التي لم تكن لتُمنح لنا بدون إصرارنا، ولكنا وصلنا إليها بعد مفاوضاتٍ غير متكافئة البتّة.

نحن أولادها، نشعر بالطمأنينة لهذا الانتقال الآمن الذي وفرّناه لها. لقد حزنا عليها وبكينا وضحكنا وأنشدنا لها الترانيم الجميلة بينما كنا نشهد بإجلال ختام حياتها. إننا لا نفتأ نتذكر، وسنتذكر ما حيينا. والآن، وأنا أسترجع أفكاري، أجد بأن تلك الحادثة لقنتني أفضل دروس حياتي، فقد تعلّمت منها النقاش من موقع غير متكافىء.

لقد علّق وقتها أخي قائلاً: «لقد ساعدتِ أمك على الموت». أشعر بالسعادة كلما فكرت بتعليقه، فقد تمكنت من مساعدة أمي بفضل ما تعلمّته من خلال كل تلك الزيارات التي قمت بها لمواقع التفاوض غير المتكافىء.

هنالك الكثير من الكتب التي أود أن أكتبها، لكن ملابسات رحلة أمي إلى الموت ولّدت الديّ العزم للبدء بهذا الكتاب. أتمنى أيها القارىء أن تضفي الدروس الموجودة في هذا الكتاب بعضاً من الغنى على خبراتك الحياتية كما أَثْرَتْ تجاربي وكل من شارك في الفصل الأخير من حياة أمي وفي رحلتها نحو الموت.

الجزء الأول

إيجاد السياق المناسب لإجراء الحوار

Creating The Context for A Dialogue

1

البدء بالحوار

نتقدم نحن البشر شيئاً فشيئاً من عتبة ألفيةٍ جديدة. وإن إدراك الناس لهذه الحقيقة يتفاوت فيعكس نزعاتهم الفردية التي تتراوح بين التفاؤل، اللامبالاة، أو اليأس. تجتمع هذه النزعات لتكشف النقاب عن حسٍ جماعي لدى هؤلاء بالأحوال السائدة في زمننا الحاضر ولصراعات الناجمة عنها والتي يشعر بها الجميع.

فنحن جميعاً نواجه أشكالاً من الصراع، سواء أكان القلق الذي ينتابنا من الحروب الصغيرة أو الكبيرة بين الأمم، أم تدهور النظام الاقتصادي، أو انهيار المدنية، أو ازدياد حدة العنف في مجتمعاتنا، أو تأثير ضغط العمل علينا، أو حتى النزاعات التي يتعرض لها كل فردٍ منا في محيط عائلته أو علاقاته الحميمية. الغالبية العظمى منا ترغب في حل نزاعاتها بكفاءةٍ، لذلك نتجه نحو إجراء المفاوضات والأمل يحدونا بأن نجد المساعدة في حل نزاعاتنا عن طريقها.

لا توجد وسيلة إنسانية واحدة توفر لنا كل ما قد نأمل به فكل واحدة من هذه الوسائل لها عيوبها التي تعكس عيوبنا نحن البشر ومحدوديتنا وتكرس أحياناً استمرارها. وهذا ينطبق على وسائل حل النزاع. فبرغم من كونها وسائل

إنسانية نافعة إلا أنها تتسم بالمحدودية. هذا، ولا يتسنى اكتشاف تلك الحدود إلا لأولئك الذين مارسوا هذه الوسيلة واختبروا محدوديتها. وبما أن هذا الكتاب يدعوك أيها القارىء للحوار حول حدودٍ معينة تعترض قضايا حل النزاع، لذا يجدر بي أن أبدأ بإيضاح وجهة نظري ككاتبة.

كل كاتب يتناول موضوعه من وجهة نظرٍ معينة، قد يصرّح عنها الكاتب أو قد لا يصرّح، وقد آثرت أن أعلن عن وجهة نظري بأقصى ما أستطيع من إمكانيات وبقدرٍ ما من الصراحة. لقد جاء قراري هذا بعد أن أمضيت سنواتٍ عديدة في قراءة كتبٍ كُتبت من قبل مؤلفين لا يصرحون عن وجهة نظرهم أو لا يعترفون بها، بل وربما يحاولون إخفاءها في بعض الأحيان.

غالباً ما تكون وجهات النظر التي لا يعترف بها أصحابها مصدراً للنزاع أو الإرباك، وكثيراً ما يعجز المؤلفون عن التمييز بين وجهات نظرهم ووجهات نظر الآخرين بسبب إيمانهم بأنها هي الوحيدة المتوفرة والصحيحة. وقد ينتابهم القلق بشأنها إذا شعروا بأنه يمكن للآخرين تحديها أو مخالفتها، وقد ينتاب الكاتب الخوف جراء ذلك لاعتقاده بأن الصواب هو ما يراه هو فقط.

لديّ أفكار واضحة تماماً وأعلم أنها تمثل وجهة نظري وحدي. ولكن بالرغم من ذلك، أعتقد بأنها ذات مغزى وبأنها قد تثبت فائدتها للآخرين. ولديّ قناعة كافية بأفكاري تجعلني أندفع لأؤلف كتاباً عنها، ولكني لست بحاجة لتعميمها. كل ما أتمنا هو البدء في حوار، لا في انتزاع موافقة الآخرين على وجهة نظري أو الفوز في مناظرة. كذلك لديّ ثقة تامة بأنه سيكون لدى الآخرين آلاف الأفكار التي ستعزّز ما أود قوله. كما أعتقد بأن بعض الاقتراحات ستضفي المزيد من الوضوح على أفكاري وسيكون هذا في صالحي. لو استطعت أن أعبّر عن ما أريد قوله من وجهة نظري بأقصى ما أستطيع من وضوح، فقد أستطيع أن أجعل الآخرين يتواصلون مع نظرتي

الكونية وسيكون هذا لصالحي أيضاً. عندما تواصل القراءة في هذا الكتاب. استكتشف أيها القارىء بأن أحد الفوائد التي ستكتسبها هي معرفة التفاوض بشكلٍ بنّاء عند تواجدك في موقعٍ تفاوضيٍ غير متكافىء.

تحديد الموقع

نقطة المعاينة أو وجهة النظر هي تعبير مجازي يستخدم لتوضيح الموقع الذي ننظر منه إلى الأشياء، وكما قال أينشتين، ما أراه يعتمد على مكان وجودي. لقد علمتني تجاربي بأن المكان الوحيد الذي يمكن أن أكون فيه هو هذا الذي أنا موجود فيه بالفعل، وعندما أتمكن من تحديد موقعي، سأتمكن بالتالي من تحديد مواقع الآخرين بشكل أفضل. هذا الموقع هو الذي يشكل الفرق.

من موقعي هذا أستطيع أن أعاين المنطقة التي تسمى «الحقيقة». وكما هو الحال مع كل إنسان، ستجذب اهتمامي أشياء دون أخرى. وسأختار بعض الأشياء لأركز عليها أكثر من غيرها. كذلك، يمكن أن أفشل كلياً في التركيز على بعض الحقائق الأخرى. علاوةً على ذلك، سترافقني مجموعة من صفاتي الشخصية المميزة لهذه المنطقة المسماة «بالحقيقة» وستقوم هذه الصفات بتأدية نفس العمل الذي تقوم به العدسات والمرشّحات التي توجد على عدسة آلة التصوير حيث ينظر المرء. إن كلاً من النقاط التي اخترت التركيز عليها والمرشّحات التي استخدمتها ستشكل أهمية بالغة في إيضاح وجهة نظري. فهي متضامرة بشكلٍ يصعب فيه التمييز بينها، ومع ذلك فأنا سأحاول فعل ذلك لأغراضٍ توضيحية. سيقود تركيزي على بعض النقاط إلى مجموعةٍ من المقدمات المنطقية هي التي أعطت هذا الكتاب شكله. أما العدسات والمرشّحات التي استخدمتها فهي تعتمد على صفاتي الشخصية التي أضفت صبغة شخصية على ملاحظاتي ومشاهداتي.

تحديد مركز الرؤيا: المقدمات المنطقية لهذا الكتاب

إن فض النزاعات الإنسانية هو عملٌ أخلاقي وهو مسؤولية كل إنسان، تلك هي المقدمة الرئيسية التي تفرض نفسها بقوة في ثنايا هذا الكتاب.

فإذا لم نسع جميعاً إلى حل تلك النزاعات بشكلٍ بناء وخلاّق فسيعني هذا بأننا نقوم بتعميق أسباب الخلاف عن معرفة وقصد، وبالتالي سيؤدي هذا إلى استفحال الأذى والضرر الناجمين عن هذه الخلافات.

لقد قام نورمان كازينز بتأليف كتابٍ قبل موته بفترةٍ وجيزة (1987) بعنوان «باثولوجيا (أمراض) السلطة The pathology of power» قام فيه بتحليلٍ للأخطار المتعلقة بترسانتنا النووية. وإذ يعدّ هذا الكتاب تراثاً للحضارة التي أجلّها كثيراً، أقوم هنا بذكر آخر عبارة وردت فيه والتي تلفت انتباهنا إلى الحقيقة الأخلاقية الملحة التالية: «وراء صخب الإيديولوجيات المتضاربة، واعتزاز وتنافس الشعوب المسيطرة، يقبع عالمٌ آخر أكثر أمناً وشعوراً بالمسئولية بانتظار أن يُخلق» (ص208).

تقودنا هذه الملاحظة إلى مقدمتي الثانية: وهي بأننا، نحن البشر، نتنازع على أشياء كثيرة، لكن ليس بالضرورة أن تكون هذه الصراعات متعلقة بمصالح القوة المهيمنة. يجب أن نركز على هذه النقطة نظراً لأهميتها لأنها تشير إلى انحيازٍ منظّم ينبث في التحاليل المتعلقة بالصراعات عند محاولة إيجاد الحلول لها. والآن إذا قمنا بوضع صيغة بسيطة تعرّف هذا الانحياز نقول بأنه يعتمد على الاهتمام المفرط بمفهوم واحد هو: الاعتماد على القوة كمصدرٍ للتحكم بشيء ما أو أحدٍ ما عن طريق بسط السيطرة والهيمنة عليه والتشبث بالرأي ضده. في هذا الكتاب، دعوت هذا المفهوم بالقوة المهيمنة.

إن السعي لانتهاز الفرص وممارسة السيطرة بالقوة نزعةٌ إنسانية طبيعية، لكنّا إذا اكتفينا بالتركيز عليها إلى ما يقترب من استبعاد الآخرين، فسنقع في إشكالية سوء فهم مصالح واهتمامات الأطراف الأخرى المنخرطة في هذا

النزاع. فالقوة المهيمنة لا تركّز إلا على النواحي التي تخدم مصالحها الاستغلالية بعيداً عن المعاني الإنسانية. لا يعمل هذا الانحياز فقط على تشويه وتحريف التحليلات المتعلقة بالنزاعات بل يشوه كذلك الافتراضات المتعلقة بالنتائج المرجوة من الأطراف المشاركة.

حل النزاعات هو ميدان لبذل الجهود، ولكنه يرزح تحت ثقل الانحياز مما يؤدي إلى تسوية مقاصده وتهديد وجوده. إنه ينزلق إلى مخاطر إفساح المجال فقط لمناقشة النزاعات التي تتناسب مع تحيزه ورفض الأخرى التي تخالف هذا الانحياز. إن هذا الخطر الكامن إنما يعكس ضوءاً وسطحيةً وركوداً فكرياً ليس في مصلحة أحد.

أما المقدمة الأخرى والتي تبعث على القلق الحقيقي فهي التي تنشأ عند استبعاد الأطراف التي لها آراء مخالفة ينظر إليها على أنها انحرافات وأفكار خاطئة، بل غالباً ما يتم إسقاط هؤلاء من الحساب لأن هناك مصلحة مكتسبة للقوة المهيمنة تقتضي إنكار هذه القضايا والحفاظ على تركيبتها ونظرياتها السائدة. كل أولئك الذين يرغبون في التوصل إلى حلولٍ سليمة لحل النزاعات، يرغبون مثل غيرهم من البشر، في تحقيق النجاح وإثبات حياديتهم وعدلهم واستقامتهم. إن مواجهة المرء بانحيازاته غالباً ما تثير لديه مواقف دفاعية محضة أو اتفاقاتٍ زائفة أو انسحابات بدلاً من أن تدفعه لإجراء تقييم نزيه للحقائق المتعددة والمجتمعة في وضعٍ ما.

مقدمتي الأخيرة تتعلق بالمغالاة في التوكيد غير المقبول على القوة المهيمنة، والذي يقود إلى الاستمرار في إيجاد مفاوضات غير متكافئة وغير مقبولة. إن القوة المهيمنة بطبيعتها الفعلية تفترض سيطرة بعض الأشخاص على البعض الآخر لدرجةٍ تصبح معها مثل هذه العلاقات منظّمة ومعترف بها اجتماعياً، وسيؤدي هذا إلى التركيز على هذه العلاقة وتعزيزها خلال مفاوضات حل النزاع. ومن هنا، فإن حل النزاع قد يؤدي إلى تفاقم النزاع عندما يقوم

بدعم الظلم المنظّم والمُقر اجتماعياً والمرتكز على مفاهيم القوة المهيمنة. لذلك، أعتقد أن الكشف عن هذه الانحرافات والمفاهيم الخاطئة سيكون مفيداً حتى ولو لم يلق ذلك ترحيباً.

أحد وسائل الكشف عن هذه الانحرافات والمفاهيم الخاطئة يعتمد على القيام بوصف السبل التوفيقية في حل النزاعات التي يستخدمها الناس والتي قد تكون بناءة فتساعدنا في استكشاف الطرق التي قد تفتح الآفاق أمام مخارج محتملة من مآزق محتملة، أو قد تكون هدامة فتتجاهل المشكلة المتنازع عليها مما يقلب محاولات حل النزاع إلى مآزق تؤدي إلى زيادة النزاع. سأحاول في هذا الكتاب أن أشترك معكم في حوارٍ ملهم يعتمد على المقدمات التي وردت آنفاً.

التعرف على العدسات

إن صفاتي الشخصية وسماتي المميزة وهويتي تحدد، بالإضافة إلى المقدمات التي أوردتها سالفاً، الموقع الذي أنظر منه إلى الأشياء. فهذه العوامل كلها لها صلة وثيقة بموضوع التفاوض غير المتكافىء في هذا البلد الذي يتركّز فيه الاهتمام على القوة المهيمنة، وبمحاولة التمييز بين النماذج الإيجابية والسلبية لحل النزاعات. تنبع وجهة نظري من تجربتي بالتفاوض من موقعين غير متكافئين حيث يتبدّى عدم التوازن الناجم عن سيطرة القوة المهيمنة، ولقد ارتكبت أخطاء الطرفين، كما سنحت لي الفرصة للتعرف على نقاط الضعف والقوة عند كل منهما.

أنا امرأة ذات جذور أوروبية ـ أمريكية، يهودية، مسيحية، إغريقية، رومانية. نشأت في حضارةٍ تسيطر عليها المناظير والقيم الخاصة بتلك الحضارات إنها قيمٌ مألوفة بالنسبة لي، فقد ترعرت وأنا أؤمن بأنها القيم الصحيحة بل والوحيدة وبأن ما سواها من قيم ليس سوى انحرافات وأخطاء.

ولمزيد من التحديد، فإن جذوري ألمانية - أمريكية كاثوليكية من وسط غرب الولايات المتحدة. بهذا التحديد أشعر بأنني وضعت نفسي في قالبٍ واضح.

كذلك، أنا امرأة نشأت في حضارة تسيطر عليها قيم تركيبة الجنس القسرية حيث يختلف وضع المرأة عن وضع الرجل. لقد تعلّمت بأن الرجل هو كينونة متفوقة في أكثر الميادين التي تعتز بها الحضارة وهما القوة والتحكم. لقد سيطرت تلك المناظير الذكورية، التي نادراً ما تُنسب لها هذه الصفة، سيطرةً إلى حدٍ بعيد على تجارب حياتي وتربيتي الثقافية.

أنا في الخمسين من عمري، وخلال الخمسون سنة التي عشتها رأيت تحولاتٍ شديدة تطرأ على وضع المرأة وحتماً الرجل في الولايات المتحدة. ويبدو لي بأنه وحتى وقتٍ قريب، أن العنصر الناشط في بدء هذه التغيرات كنّ النساء أكثر من الرجال.

أنا أستاذة جامعية محترفة أستمتع بكل ما يوفره لي وضعي من امتيازات تُمْنح للعالم في المجتمع الأمريكي. وهكذا تتهيأ لي فرص هامة للمعرفة والتعلم والاكتشاف وأنا أعتبر بأن هذه الامتيازات تمدني بالفائدة وتغني شخصيتي. أقرّ بأنني أجد متعةً كبيرةً في التدريس والعلوم الأكاديمية الإبداعية وأعتقد بأنني أمارس عملاً جديراً بالاحترام.

كذلك، أنا ممرضة محترفة، وعضوة في أحد أكثر المجموعات المهنية اعتماداً على تركيبة التمييز في الجنس في الولايات المتحدة، والتي تتعرض للاضطهاد والاستغلال المنظم. أنا أؤمن بأن الممرضات يقمن بأداء أجلّ الخدمات للإنسان، وأشعر بفخرٍ كبير لانتمائي لهذه المجموعة من الأناس الأقوياء الذين يعملون على رعاية الناس والذين يؤثرون في نوعية ومعنى الوجود الإنساني. أعتقد أن عدداً قليلاً من المجموعات المهنية قد قاست هذا القدر العظيم من الظلم المنظّم والمُقرّر اجتماعياً.

النزاعات شيء أساسي في «معطيات» حياتي، لقد تعلمت الكثير من

خلال قيامي بهذا العمل، غالباً عن طريق التجربة والخطأ، بل وبقدر من الأخطاء أكبر مما أستطيع أن أحصيه الآن. ولقد تعلّمت أن أقدّر هذا العمل لأنه أوجد لديّ التزاماً بالشجاعة والصدق مع النفس، واكتسبت من خلاله خبرات لم أكن لأكتسبها لو لم أقم بهذا العمل. في بعض الأحيان تعبت من هذه النزاعات، ولكنها لم تسمح لي بالانغماس في فتراتٍ طويلة من الكسل. لقد وسّعت مداركي وأغنت أفكاري بما فيها تلك النزاعات التي أثارت غضبي وأشعرتني بالإحباط أكثر من غيرها بكثير. لقد وفرت فرص النماء لشخصيتي وساعدتني على تحقيق ذاتي وعرّفتني أشياء لم أكن لأعرفها لو كنت عشت مجموعة معطياتٍ أخرى طبيعية وأكثر انسجاماً.

إذن، فوجهة النظر التي أنطلق منها في هذا الكتاب هي وجهة نظر إنسانة تمتعت ببعض الامتيازات التي مُنحت لها نتيجة انتسابها إلى حضاراتٍ ومجموعاتٍ مسيطرة، وحرمت من بعضها نظراً لعدم انتمائها إلى حضارات ومجموعاتٍ أخرى مسيطرة. لقد تعلمت خلال تلك السنوت الخمسين التي عشتها بأن هذه العضوية المزدوة عادت عليَّ بفائدة لا تقدّر.

لقد جعلتني هذه العضوية المزدوجة من الناحية الفكرية والعملية ثنائية الشكل والأسلوب والتركيز. وبمرور الوقت، تحولت هذه الثنائية إلى التعددية في الشكل والأسلوب والتركيز. لقد تبين لي بأنه حالما يتجرّد الإنسان من وهم «الطريقة الوحيدة الصحيحة» تُفتح أمامه الأبواب على آلاف الطرق الأخرى التي يتضمن كل منها بعض الحقيقة وبعض الانحرافات، وهذان معاً يمكّنان من الوصول إلى الوضوح في الرؤية. وهكذا بينما نجد أنه هناك إزعاجات حقيقية تنتج عن هذه الثنائية إلا أنها من جهةٍ أخرى تعود بفوائد جَمَّة لناحية نفاذ البصيرة والتطور الثقافي والاستفادة من الفرص وتنمية الشخصية.

بمضي الوقت، أكسبني كل هذا القدرة على رؤية الجوانب المتعددة لقضيةٍ ما. ولقد قادني هذا، في نهاية الأمر، لأنه أصبح غير قادرة فعلياً على

التعامل مع القضايا من زاوية واحدة لا تصب في صالح الأمانة الشخصية. كما جعلني ذلك أشعر بأنه أصبح من العسير عليّ أن أتصور بأنني أنفرد بمعرفة الحل الصحيح أو بأن أي أحدٍ آخر ينفرد بمعرفته. على الجميع التعاون في عملية البحث عن المعاني واكتشاف الأشياء التي لها قيمة وتصبح الأولوية لصالح الاستمرار في الحوار.

2

طرق تفهم مواقع المفاوضات غير المتكافئة

عندما يقوم المرء بإجراء مفاوضات حول نزاع ما، سواء لمصلحته أم لمصلحة الآخرين، لا بد له من إيجاد موقع يُجْري فيه هذه المفاوضات، والموقع هو طاولة المفاوضات. يحضر كل شخص إلى هذه الطاولة حاملاً معه مجموعة من المعطيات الشخصية، وقد تحدثتُ عنها عندما عرضت وجهة نظري، إلا أن هناك الكثير من النقاط الأخرى التي لم أتحدث عنها. حين تَعُد حضارة ما، أن هناك أشخاصاً جديرين بالجلوس إلى طاولة المفاوضات، تعني ضمناً أن هناك أشخاصاً غير جديرين بالجلوس إلى هذه الطاولة، وكثيراً ما يناضل هؤلاء المحرومون، في وقت طويل، للوصول إلى طاولة المفاوضات. وفي أغلب الأحيان، يصعب على هؤلاء تقبل الحقيقة، وهي أن وصولهم إلى الطاولة لا يمنحهم أيّ ضمان. إن المفاوضات غير المتكافئة تثير مشكلة كبيرة. وأنا أرى بأنه لم تتمَّ بَعْدُ دراسات وافية عن هذه الحقيقة، على الرغم من توفر طرق عديدة وممكنة لإجراء هذه الدراسات.

قد يُسمح لي فعلياً بالجلوس إلى الطاولة، بل وقد اُدْعى للجلوس إليها، ولكن قد لا تخطر في بالي الفرضيات، الضمنية والصريحة، التي تسيطر على

هذه الطاولات. فكل من يجلس إليها يَفترض وجود تكافؤ بين المشاركين في التفاوض، إلا أن التقبل العاطفي لمثل هذه المساواة قد لا يكون راسخاً في نفوس كل من يدَّعونها، إما عن وعي أو بلا وعي منهم. أذكر هنا، أنني عندما كنت أستاذة ناشئة، كنت المرأة الوحيدة التي كانت تُدْعى إلى اجتماعات اللجان المختلفة. في ذلك الحين، أكد لي أحد الرجال اللطفاء أنه كان يشعر بالسرور لرؤية امرأة في اللجنة، لأن كل أعضاء اللجنة الآخرين كانوا أقبح من أن يُنظر إليهم؛ أما النظر إليّ فكان أكثر متعة! كانت المداولات المتعلقة بفرق الرعاية الصحية، والتي كان يُفترض أن تُدعى الممرضات للاشتراك فيها، كانت تلك المداولات تتم في الوقت الذي تكون فيه الممرضات أكثر انشغالاً، حيث يتم اتخاذ القرارات الهامة بعيداً عنهنّ، ومن قِبَل الآخرين.

قد أجد أنني لا أمتلك المهارة الكافية للجلوس إلى طاولة المفاوضات، أو أن الفرضيات المتعلقة بهذه المهارات لا تشملني. ويندرج تحت كلمة المهارات أسلوب التخاطب، وطريقة علاج الموضوع، واستخدام تعبيرات الوجه في إيحاءاتٍ رمزية، أو استخدام الدعابة. لقد اشتركت ذات مرة في مبادرة للتوفيق بين مساعي لجنتين تتنافسان في برامجهما. كنت المرأة الوحيدة في اللجنة. تضمن الاجتماع الأول غداءً تمهيدياً، كان الهدف منه إجراء التعارف فيما بيننا ليعرف بعضنا بعضاً بشكل أفضل. أما الوسائل التي اتُّبِعتْ في سبيل تحقيق ذلك فكانت إجراء مناقشات معمقة عن لعبة البيسبول، وفيها مباريات اليوم السابق ومباريات الموسم بشكل عام. كانت لدي بعض المعلومات عن كلا الموضوعين، فحاولت أن أشترك في الحديث الجاري، إلا أنه كان يتم تجاهل ما أقوله، حتى أقلعت عن المحاولة. وهكذا، لم تَلْقَ تعليقاتي أذناً صاغية، لأن المشاركين افترضوا مسبقاً أنني لا أعرف شيئاً عن البيسبول. وبدلاً من أن تعمل تعليقاتي على تعزيز التواصل فيما بينا، لم تؤد إلا إلى مزيدٍ من التنافر.

قد لا أجلس إلى الطاولة للأسباب التي يجلس من أجلها الآخرون نفسها. لقد تعوّدت الممرضات، على مر الوقت، الاستمرار بممارسة مهنة التمريض بدافع من الشعور العميق بالرضى الشخصي الذي تمنحه لهن هذه المهنة، وعندما يقمن بالتفاوض، لا يتفاوضن من منطلق محاولة السيطرة على الآخرين بل العناية بهم. وهذه العناية تعلم الممرضات أن محاولة السيطرة على المريض أو التحكم فيه أسلوب عديم الجدوى. إنهنّ يسعين إلى التفاوض لمصلحة المريض، ولكن في كثير من الأحوال، يُفهم هذا على أنه محاولة منهنّ للسيطرة على المرضى. إن اختيار أحد الأشخاص للقيام بالتفاوض دفاعاً عن شخص آخر لا يُعَدُّ سبباً كافياً للجلوس إلى طاولة المفاوضات.

كثيراً ما تختلف أسباب الجلوس إلى تلك الطاولة، ونجد في أحيان كثيرة عدداً قليلاً من الجالسين إليها، إن لم نقل كلهم، لا يدركون تماماً سبب وجودهم في موقع التفاوض. ومن ناحية ثانية، يمكن للمفاوضات أن تكشف النقاب عن دوافع أخرى، فتتحول من دفاع عن مصالح المريض إلى محاولة لحفظ ماء الوجه، أو الدفاع عن قرارات شخصية. وقد يكون هذا التغير في الاتجاه سريعاً ومُرْبِكاً وغير متوقع. وفي مثل هذه الأوضاع تتضاءل فاعلية المفاوضات.

قد اكتشف أنني لا أرغب حقاً في دفع ثمن جلوسي إلى الطاولة الذي قد ينال من مسؤوليتي الشخصية أو سلامة التسوية. وأحياناً، قد ادعى إلى الطاولة فقط ليُلْقى على عاتقي تحمل مسؤولياتٍ اختار الآخرون أن يتملصوا من حملها. وكذلك، قد أُدعى إلى الطاولة ليقوم الآخرون بمحاولة احتوائي وإسكاتي كيلا أطرح القضايا والشؤون التي تهمني. وقد أجد نفسي وقد أصبحت المرأة أو الرجل أو الممثل الرمز، الذي يمثل جماعة مهنية، عرقية أو دينية، وقد أجلسوني إلى الطاولة ليتمكنوا من طمس مقوماتي.

وأخيراً، قد اكتشف أنني لا أعرف متى، وكيف، أو لماذا أغادر الطاولة.

فإن كنتُ قد ناضلت بقوة لأصل إليها، فسيشكل التخلي عنها عبئاً ثقيلاً علي. وإن كنت أمثلُ غيري، أَخْشَى أن أكون قد خذلتهم. وقد أشعر بأنني لم أعد أرغب في الاستمرار بالمفاوضات، وبأنه يتعين عليّ الانسحاب منها، لكني لا أكون واثقة من السبب الذي يدفعني إلى المغادرة. وقد استمر في المفاوضات فترة أطول مما يجب، فأسبب الضرر لنفسي وللآخرين. وقد أتركها أبكر مما يجب، أو بعد فوات الأوان، أو قبل أن تتضح الأمور.

تلك كانت بعض الحالات التي قد تقودني إلى قراءة خاطئة لطاولة المفاوضات، فقد أناضل بغية الوصول إلى الطاولة، ولكن حين أصل إليها، أجد نفسي غير مجهزة أو مهيأة للقيام بالعملية التفاوضية. إن حل النزاعات أداة أو وسيلة إنسانية، ولكنها عملية معقدة. وهي غير مفيدة إن لم تتسم بالأمانة والشجاعة.

إن البينات المذكورة في هذا الكتاب ليست هي الوحيدة أو الأفضل، ولكنها، مع ذلك، غائبة إلى حد كبير عن الدراسات الحالية لحل النزاع. ويحدوني الأمل على أن تعمل البينات التي ذكرتها على زيادة الأبحاث المتوفرة حالياً وتوسيعها وإغنائها.

قصة

بينما كان تيموثي يُحْتَضَر، كنت أنظر إلى جلده شبه الشفاف الذي يرتسم تحته هيكل عظمي دقيق، وكأني أنظر إلى صورة شعاعية مصغرة. كان بطنه مفتوحاً من جراء الجراح التي لم تندمل، والتي أعقبت العمليات الجراحية التي أجريت له. لقد وُلِد مصاباً بعاهات واضحة. ولذا لم تكن لديه فرصة للبقاء على قيد الحياة. أما تغذيته، فكانت تتم عبر أنبوب يصل مباشرة إلى معدته، لأنه لم يكن قادراً على ابتلاع الطعام. وكذلك لم يكن يستطيع هضم الطعام، لذا كان يموت جوعاً. كان حرمان هذا الطفل اللغز ذي الأسابيع الثلاثة من

الحياة حتمياً، وعلى الرغم من ذلك كانت تصدر عنه ومَضَات طبيعية مثيرة للدهشة. إذ كان يتمتع برغبة لا إرادية قوية للرضاعة، فأخذ يرضع ويقضم قبضتيه حتى أدماهما. إنه بحاجة إلى مصاصة. خطرت لي هذه الفكرة بشكل عفوي، ونتيجةً منطقية واضحة، أملتها حكمتي البسيطة وأنا طالبة تمريض ساذجة في الحادية والعشرين من عمرها. لقد أدى تعاملي مع هذا الطفل إلى اتساع قدراتي المحدودة في التغلب على الصعاب، ومن بينها نفاذ البصيرة. فذهبت إلى رئيسة الممرضات، وطلبت منها إعطائي مصاصة لهذا المخلوق الصغير الحجم، والذي كان محروماً من أية متعة في حياته القصيرة.

رمقتني بنظرة حانية، نظرة إنسان قد تمرس بالألم، وأخبرتني عدم وجود مصاصات في المستشفى، فتطوعت للذهاب وشراء واحدة. وبدا واضحاً أن اقتراحي لم يعجبها، وأخذت تلفت نظري إلى وجوب عدم استخدام المصاصات للأطفال، لأنها ضارة من الناحيتين النفسية والسنيّة. وحاولت أن أسترضيها، فأخفقت.

ذهبت لأبحث عن أستاذتي، وكلي ثقة بأنها لن ترحب بقدومي، فقد شاركتني منذ ساعة مضت صدمتي عند أول تجربة لي بإعطاء حقنة. كانت قد طلبت مني حقن تيموثي، فاعترضت، وأبديت رغبتي بأن أبدأ هذه التجربة بحقن مريضٍ يكون وضعه أقل حرجاً من وضع تيموثي، فقد كانت فكرة غرز إبرة في جسده فوق احتمالي. كان ردها صارماً، وأخبرتني أن علي التغلب على هذا النوع من ردود الفعل. اخترنا إبرة صغيرة جداً، تُستخدم عادة للزرق تحت الجلد. كنت متوترة جداً، إلى حدٍّ كسرت فيه القارورة التي تحتوي دواء تيموثي، وجرحت يدي. ولقد استغرقت بعض الوقت في تنظيف الدماء، واستخراج الدواء من القارورة، وأخيراً في محاولة إيجاد بقعة في مؤخرة تيموثي، يُحتمل أن تكون فيها عضلة صغيرة. فعلت ذلك وأنا جدُّ متوترة، وكانت التجربة مرعبة.

حدثني حدسي أن عملية اختياري للقيام بهذه المهملة لم يكن سوى نوعٍ من العقوبة، فأستاذتي كانت غير راضية عن أسئلتي التي لا محل لها، واستعدادي لتحدي كل شيء، وبشكل عام صعوبة انقيادي. كانت يوماً منزعجة من عدم رضوخي للتعليمات التي توجب على الممرضات ليونة العريكة والمطاوعة والإذعان؛ وكنت ألمس غضبها على الدوام، وأشعر برهبة من مجابهتها، لكن ما خشيته أكثر هو إخفاقي في منح تيموثي قليلاً من المتعة. تقدمت لها باقتراحي عندما وجدتها، فوافقت عليه، ولكن خامرني شعور مبهم بأنها ستستغلُّ هذه الفرصة لتوقفني عند حدّي.

ذهبت بعد ذلك لمقابلة والدَيْ تيموثي اللذين كانا يكبُراني بعدة سنوات فقط، وأخبرتهما أن لابنهما استجابة صحية شديدة للرضاعة، وأنه قد جرح قبضتيه محاولاً أن يجد ما يرضعه. أخبراني أن تيموثي كان طفلهما الرابع. وأن الحمل به كان غير مقصود. بدا لي أن الموت قد زارهما قبل الأوان، ولم أتمكن من التواصل معهما، وكان واضحاً أنهما لا يتواصلان مع أحد، ولا حتى فيما بينهما. لقد كانا يتألمان، ويعانيان مع طفلهما من وضعه الحرج.

وبعد جهد وافق الوالدان على اقتراحي، وشكرا لي محاولتي القيام بعمل شيء يُضْفي الراحة على تيموثي. شعرت بالرضا عن نفسي لأنني استطعت أن أبث فيهما الأمل بالقيام بعمل شيء حقيقي وملموس لراحة طفلهما. وبدا واضحاً أن فكرة إسعاد تيموثي قد لاقت لديهما صدى طيباً. كان المسكينان ينتظران ببساطة موت طفلهما بعد أن أجريت له ثلاث عمليات جراحية مُخْفِقة.

لما جاء الطبيب المسؤول عن الطفل للقيام بجولاته المألوفة، وكما أشارت عليَّ رئيسة الممرضات وأستاذتي، تقدمتُ منه طالبة منحي الموافقة على إعطاء تيموثي المصاصة. ثار واهتاج، وقال: إنه لا يوافق على ذلك، لأن إعطاء الأطفال المصاصات يجعلهم يتعوّدونها. فنبهته أن تيموثي لن يعيش إلا

بضعة أيام. شعرت بأنه غضب مني، واستنكر طلبي، كما شعرت أنا بالغضب منه وبرفض منطقه.

رفض الموافقة على طلبي وقال: «لدي ثمانية أطفال، لم يستخدم أي منهم المصاصة قَطُّ!» فاشتد غضبي، وألقيت محاضرة قصيرة عن النمو والتطور الطبيعيين، وعن ردود الفعل الإرادية للرضاعة، وعن حق المُحْتَضَر في الحصول على متعٍ بسيطة. وأخبرته أنني حصلت على موافقة الوالدين. ولم يُرْضِه أني فاتحت الوالدين بالموضوع، فالاتصال مع الأهل، كما يعتقد، أمرٌ منوط به. أما أَنا فدوري يقتصر على تأييد قراراته، سواء أعجبتني أم لم تعجبني. تجادلنا قليلاً، ثم رضخ لرغبتي، ربما بسبب عنادي وتشبثي برأيي. خرجت منتصرة، واشتريت المصاصة.

بعد مضي أربعة أيام على هذه المجادلة، اتصلت بي إحدى الممرضات التي شاركتني رغبتي بإعطاء المصاصة لتيموثي، لتعلمني أنه قد توفي. خلال الأيام الأربعة الفاصلة بين شراء المصاصة وموته، استُبْدِلتِ المصاصة ثلاث مرات. وطبقاً لتقرير الممرضة المناوبة ليلاً، كانت المصاصة تُصادَر أو تُفقدُ. وهكذا، تَطلبَ إعطاءُ تيموثي القليل من المتعة معركة قاسية.

أدتْ هذه المصاصة الواحدة إلى حدود انشقاق في الوحدة. فبعض الممرضات دعمنَ هذا الإجراء، وبعضهن رفضنهُ. لم تنجح تماماً شدّة عِنادي، أو لِنَقل: إنها نجحت جزئياً على الأقل. غضبَتْ أستاذتي مني، وكان الطبيب مستاءً مني، واتخذت الممرضات مواقف مختلفة وتصرفنَ بمقتضاها. أما أسرة الطفل فكانت تحاول فهم المغزى من هذه الضجة كلها.

كان تيموثي أول مريض لي يموت. حزنتُ عليه مدة أربعة أيام، وكلما رأيت مصاصة فكرت فيه. ولا يقتصر تفكيري فقط بهذا المخلوق الصغير، الذي كان يبدو كالقزم بين يدي الكبيرتين، ولكني أفكر أيضاً بهذا الخلاف الذي نشب بخصوص الشيء الوحيد الذي احتاجه هذا الطفل. تطلب الأمر مني

سنوات عديدة لأفهم أن النقص في قدرتي على التفاوض بشأن هذه الحاجة كان نجاحاً وإخفاقاً في آنٍ واحد. لم أكن أعلم في ذلك الحين أنني كنت أفاوضُ من موقع غير متكافىء. وحتى لو علِمْتُ ذلك، لما عرفتُ كيف أقوم بالمفاوضة بطريقة بناءة وإيجابية.

3

جذور انحرافاتنا

إن نقطة الانطلاق الأساسية التي استهل بها هذا الكتاب تتعلق بالقدرة على إدراك اختلال التوازن الذي ينشأ عند محاولتنا فهم الحقيقة بينما نغالي في التوكيد على قوة الهيمنة. ستتطلبُ هذه العملية جهداً كبيراً منك، أيها القارىء، لأن أنظمتنا الاجتماعية تُعَزّز هذه المبالغة وتدعمها. وبإمكانك أن تتبع وسيلة ناجحة لفهم هذا الحوار. وهذا يقتضي منك التوقف مؤقتاً عن إبداء رأيك فيه حتى تنتهي من قراءة آخر صفحة، ثم تفكر ملياً في كل ما قرأت.

فقبل أن تواجهنا المخاطر الجدية لأمراض كشلل الأطفال أو السرطان أو الإيدز، كنا لا نركز على هذه الأمراض أو نشعر بالقلق إزاءها. وما إن أدركنا وجود هذه الأمراض، حتى أصبحنا قادرين على رؤية خيارات جديدة وانتقاء سلوكيات جديدة، وإيجاد نتائج جديدة. بهذه الخلفية، وعلى ضوء هذا المثال، قمتُ بتأليف هذا الكتاب ليكون دعوة للقارىء للتعرف على قوة الهيمنة؛ فهو سيزيد من حريتك في الاختيار الذي قد ينبثق من البينات المذكورة فيه. أنا لا أود في الحقيقة، أن أعاني من أيٍّ من هذه الأمراض، ولكن إنكار وجودها قد يجعلني عرضة للإصابة بها إن لم أتعرف عليها.

هذا التركيز على اختيار نقاط معينة يعود بي أدراجاً إلى تصريحي السابق

وهو أن هذا الكتاب يفترض وجود مؤسسة أخلاقية تشكل بُعْدَ الوجود الإنساني. كما يشير الكتاب إلى المعضلة الرئيسة التي يواجهها الشخص الجالس إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة وهي الحاجة إلى ممارسة فعالية أخلاقية في محيط قد يخلو، أو هو بالفعل خال من التفكير الأخلاقي. فإن كان يُنظر إلى هذا الشخص على أنه يفتقر إلى قوة الهيمنة، فستعدّه المفاوضات غير مؤهل لتأدية وظيفته عاملاً أخلاقياً.

انحرافات الديموقراطية

هذه المشكلة عميقة، إلا أنها مفهومة ضمن سياق البيئة الحضارية السائدة حالياً في الولايات المتحدة. فللاختيار في هذه الحضارة تعريف عام يرتكز على مفهوم جماعي للحرية الشخصية في ظل النظام الديموقراطي. تمتد جذور تعريف الديموقراطية في الولايات المتحدة إلى المفاهيم والفرضيات الإغريقية ـ الرومانية.

لقد نشأت الديموقراطية نتيجة رؤية عميقة تعتمد على إمكانات الإنسان في تحمل المسؤولية الذاتية داخل نظام اجتماعي، إلا أنها فُهمت بشكلٍ منحرف وخاطىء. فمؤسسو الديموقراطية، وهم الإغريق والأمريكيون الأوائل، قَصَرُوا رؤيتهم على مجموعة من النخبة التي يتمثل نموذجها في سيطرة الأثرياء والأشخاص المتمتعين بالامتيازات. لم تكن الديموقراطية شيئاً فقط، بل كانت مسؤولية أيضاً بالنسبة لبعض البشر، وليس لكل البشر. فأولئك الذين يقفون خارج حدود الامتيازات لا يستطيعون تحمل مسؤولياتهم الذاتية، وإنما يجب على الآخرين الاعتناء بأمورهم، والعمل على حمايتهم. وعلى العكس، كان يُطلب إليهم القيام بخدمة أولئك المخوّلين بممارسة الديموقراطية.

عدّت الحضارة الإغريقية المرأة دون المستوى البشري، كما تقبّلتْ فكرة العبودية، وقتلت الأطفال غير المرغوب فيهم، واستخدمت الحرب وسليةً لحل

المشكلات. لذا من الصعب إنكار تلك الجذور التاريخية والأسطورية لهذه الحضارة. وعلى الرغم من أنها طالبت بالديموقراطية وعَدَّتْ حق الإنسان في الاستقلال الذاتي قضية تفرض نفسها بالقوة، إلا أنها أنكرت هذا الامتياز على الآخرين. كما أنها لم تعترف علانية بتأثير هذا الاصطفاء على الطرفين، أصحاب الامتيازات أو الأثرياء من جهة، والمحرومين من جهة أخرى. هذه المسائل تكبّل الديموقراطية، لأنها تضعها ضمن إطار محدّد يقسم الناس إلى «النخبة» من جهة و«الأشخاص العاديين» من جهة أخرى.

لقد كانت هناك مشكلة فعلية تواجه هؤلاء الناس الذين عُدّوا غير جديرين بحق المُواطِنية. فإن هم قبلوا هذا التحديد الاجتماعي وأقروا به. فسيسهمون في جعله حقيقة واقعة مستمرة ترسّخ ادعاءات النخبة ومطالبها. وإن هم رفضوه، فسيُثبتون أنهم متخلفون لكونهم غير قادرين على إدراك الحقيقة والصواب والعدل المُتضمنة في التعاريف الموجودة والمتعلقة بالحقيقة. إن هم ثاروا فسيعززون ادعاءات الناس «الأرفع» منهم مقاماً. وبإمكان أي شخص يفاوض من موقع غير متكافىء أن يدرك بسهولة هذه المشكلة الأساسية. وأنا أميلُ إلى الاعتقاد أن جذور الديموقراطية منغرسة في أعماق فرضيات بُنِيَتْ على أساس وجود طبقة «تابعة أو أدنى» في نسيج التركيبة الاجتماعية.

يبدو أننا لا نتمتع بالقدرة الكافية على مجابهة حقيقة وجود «طبقة أدنى»، في زمننا الحالي. نحن نفترض وجود المحكوم والحاكم، ووجود من نمارس عليه السلطة لمصلحته، وإن يكن تقدير هذه المصلحة يعود لأولئك الذين بيدهم السلطة. ويحلو لنا أن نُصَدّق أننا نقوم بالاختيارات الدقيقة والحكيمة لحكم هؤلاء الأشخاص غير المؤهلين للحكم الذاتي. ويبدو لي أنه لا تتوفر لدينا أية رغبة أو قدرة تجعلنا نواجه بصدقٍ وأمانة حقيقة حاجتنا إلى وجود «الطبقة الأدنى» ليشعرنا وجودها بكفاءتنا، ولكي نجد من نستطيع أن نفرض

سيطرتنا عليه. بل لقد طالبنا «الطبقة الأدنى» بتقبل دونيتها والحفاظ عليها، لأنها إن لم تفعل ذلك فستشكل تهديداً «للديموقراطية».

نحن لا نشكّك في هذه الجذور الثقافية والعاطفية العميقة، ولا نحاول استكشافها بشكل وافٍ. كذلك، لن نسعى إلى تغييرها عن طيب خاطر وبسهولة. ومن هنا، فنحن الذين نعيش في ظل الديموقراطيات، نادراً ما نجابه وَهْمَنا الذي يجعلنا نعتقد أننا لا نعقد دائماً إلا مفاوضات متكافئة أو نسعى فعلياً من أجل ذلك. وبدلاً من ذلك، قمنا بإيجاد أنواع من التركيبات الديموقراطية التي تفترض عدم التكافؤ في المفاوضات، وتخلّد هذه الفكرة. وهذه عملية خطيرة بالنسبة إلى الأشخاص الذين يفاوضون من مواقع غير متكافئة. فهي تهديد للنخبة، يتمثل بتحريرها من أوهامها وأخطائها، أما تهديد الفئة المحرومة فيتمثل بمشكلة احتوائها، أو انسحابها من المفاوضات أو قيامها بثورات لا تؤخذ بعين الأهمية.

ومن هنا، فإنه من الأفضل لك، أن تُوضّح وتُحدّد موقفك تجاه الانحرافات المذكورة أعلاه، قبل أن تبدأ بإجراء دراسة أولية حولها. فعملية تحديد الموقف بسيطة. ما عليك إلا أن تؤكّد، ولو لنفسك، أنك عامل أخلاقي مؤثر، علماً بأنك قد تكون أحياناً، الشخص الوحيد الموجود على طاولة المفاوضات الذي يتشبث بهذا الموقف. وإن النتائج التي تترتب على هذا الالتزام الأخلاقي جوهرية وأساسية. فكوني شخصاً أخلاقياً لا يجعلني أشعر بأني قادر على عمل الخير فقط، وإنما يدفعني كذلك للمطابقة بما أراه أخلاقياً، ولتحمل مسؤولية إخفاق مبادئي الأخلاقية. وهذا يتطلب جهداً كبيراً مني ومنكم. وقد يكون هذا هو السبب الذي يكمن وراء إهمال دراسة هذا الجانب من الموضوع. لقد وضح روبرت بيرسيج هذا الأمر في كتابه (1991، ص43) عندما قال: «أعظم فعالية ألاقية على الإطلاق هي خلق فسحة أمام الحياة لتمضي قُدُماً».

قد يكون الوجه الثاني لهذه الفرضية شاقاً كالأول: فكل شخصٍ يجلس إلى طاولة المفاوضات عاملٌ أخلاقي، سواء أكان يعي هذه الحقيقة ويتقبلها أم لا. فحرية الاختيار في الحقيقة واحدة بالنسبة إلى الطرفين المتفاوضين، حتى وإن عني ذلك اختياري ظلم الآخرين أو استغلالهم أو التنصل من مسؤوليتي الشخصية. في الواقع يبقى الاختيار سليماً، حتى عندما يُبدي الآخرون قصوراً أو عجزاً خطيرين في خيارهم. بإمكاننا أن نجادل حول قدرتنا على القيام بالاختيار بالنيابة عن الآخرين، ولكن هذا الادعاء يُبْطِن شعوراً جلياً بالقدرة الكلية والغطرسة. وربما لا نُظهِر بوضوح الحاجة التي نشعر بها للنظر إلى الشخص الآخر على أنه أقل شأناً، بهدف التعويض عن شعور بالنقص في كفاءتنا الشخصية، قد أُبْقي أولئك الذين أعدّهم أدنى مني، في دونيتهم، كي أخفف فقط، من شعوري بالنقص في قيمتي الشخصية. خلال هذه العملية لن نُفْلِت من الوقوع في الأخطاء، كما ستتفاقم حدّة وخطورة الأخطاء التي ارتكبناها في السابق.

الانحرافات الناتجة عن الامتيازات

عندما أقرأ الأبحاث الفلسفية الشرقية، أدرك بشكل بديهي أن الحضارة التي أعيش فيها تنجذب بشدة إلى وهم «الجواب الصحيح» أو «الشيء الوحيد النهائي والأفضل». ونجد الإبقاء على هذا الوهم من الصعوبة بمكان، لأنه يتطلب بالطبع، إنكار الظروف والأوضاع الإنسانية ولا يعترف بها. وهو ينشأ أيضاً من ولعنا بقوة السيطرة. فالحضارات والمجموعات والأفراد المهيمنة لديها ميل وحاجة لأن تكون «على صواب أو متفوقة» لتحافظ على نزعتها للسيطرة. ويعمل هذا الوهم على إحداث فصل بين الأشخاص الذين يفكرون بهذه الطريقة وبين قدرتهم على تقبل وجهات نظر الآخرين. فهم ينشغلون بالدفاع عن وجهات نظرهم إلى درجة تجعلهم يخفقون في تحري وجهات نظر الآخرين أو سبرها. ويبدو لي أن هذا خطأ فادحٌ في الرأي سيؤدي حتماً إلى عدم الاعتراف

ببعض أبعاد الحقيقة الكلية. إنه يميل إلى اعتبار وجهات النظر الأخرى غير موجودة في الواقع، أو يدّعي أنها تفتقر إلى الصحة أو الكفاءة. وهكذا، فإن الأشخاص الذين يمتلكون قوة السيطرة يعانون على الأغلب من ضيق الأفق والعِوَج في تفكيرهم وحكمهم على الأمور. وإن ما يبعث على القلق أن هؤلاء يحاربون ليعززوا جهلهم وعمى بصيرتهم، ويقاومون اغتنام الفرص التي تسمح لهم بإنماء شخصياتهم وتوسيع مداركهم عن طريق اكتشاف الآخرين من خلال وجهة نظر الآخر. وهذا التوجه يضعف الجميع.

وعلى العكس من ذلك، يشعر الأشخاص الذين لا يسيطر مفهوم قوة الهيمنة على حضارتهم، أو الذين يُعَدّون دون الحضارة، بأنه يتم رفضهم وإخماد أصواتهم أو استبعادهم أو تجاهلهم. فإن هم أصروا على مواقفهم بقوة، أو أعلنوها بصراحة وجرأة، أو ثاروا على وجهات نظر أولئك الذين يتمتعون بقوة السيطرة ورفضوا قبولها، فمن الممكن أن يؤدي هذا إلى نتائج خطيرة وعواقب وخيمة بالنسبة إليهم؛ أو قد يصيب هؤلاء اليأسُ فينسحبون، وقد يلجؤون إلى هدم الحضارة المهيمنة وإفسادها عن طريق التلاعب والمناورة، أو باستخدام طرقٍ أخرى خفية. وهذا التوجه ينتقص من قيمة الجميع أيضاً.

عندما نفكر بهذه الحقائق البديهية، نميلُ إلى افتراضٍ مؤدّاه أن المستفيدين الوحيدين من هذه النتائج التي ذكرتها هُم أولئك الذين يتمتعون بالقوة المحركة، حيث تكون الهيمنة بالنسبة إليهم نوعاً من ممارسة القوة والسيطرة على الآخرين. كذلك، قد تكون السيطرة مظهراً من مظاهر الذكاء أو الخوف أو الحب أو الجشع أو الشفقة أو الرغبة بالهيمنة أو الوهم أو أي من آلاف السمات والخصائص الإنسانية التي قد تسيطر بشكل متصاعد على صراعٍ معين. في الوقت الذي نجد فيه هذه القوى المحركة تميل إلى الظهور في محيط المسائل التي تتعلق بالقوة، نجد أنها تشكل كذلك مادة المواقع غير

المتكافئة التي تجري فيها مفاوضات حول الأبعاد الإنسانية الأخرى كالتغذية والتفكير النقدي.

هذا «الفخ العقلي» الذي يختزل كل المحادثات، ويحيلها إلى قضايا تتعلق بقوة الهيمنة، سيكون في الواقع موضوعاً متكرراً في هذا الكتاب. قد يبدو استمراري في التعرض لهذا الموضوع مُمِلاً لك أيها القارىء، ولكن لا بد من ذلك حيث إن هذا الموضوع يشكل رسالة الكتاب، ويكاد صوتي يُسمع إذا ما قورن مع الحضارة ككل.

ربما كان أكثر ما يلفت الانتباه، حول الطبيعة المقلقة لهذه النظرة غير المتوازنة لقوة الهيمنة، هو الاكتشاف الذي توصل إليه علماء الاجتماع بأن المجموعات المضطهدة تنزع إلى محاكاة مضطهدها. ولهذا الاكتشاف بُعدان، على الأقل، يتصلان بموضوعنا، أحدهما، يتمثل في تقليد المضطهد لظالمه على أمل الفوز بحصّة من وسائل الظالم، فيخف نوعاً ما شعوره بالاضطهاد، أما البعد الآخر فهو أكثر خبثاً، إذ يقود الناس المضطهدين إلى السير في طريق دائري ينتهي بهم على الفور إلى بعث وتجديد العمل الذي يعارضونه أو يقاومونه. وعندما يكون التركيز الرئيس لحضارةٍ ما على قوة الهيمنة، فمن المنطقي أن يسعى كل شخصٍ مقهور للوصول إلى قوة الهيمنة، لكي يتمكن عندئذ من التعامل مع الجَوْر الواقع عليه والذي يرفضه. ويؤدي هذا السلوك إلى إحباط ذاتي بيّن للإنسان المستقل.

الانحراف الناتج عن الصمت

لقد أصبح لدى الأشخاص الذين يفاوضون من مواقع غير متكافئة، فتراتٍ طويلة أو متكررة، حيث تكون قوة الهيمنة الصريحة والعلنية هي المقياس الوحيد أو الرئيس للحقيقة، لقد أصبح لدى هؤلاء خبرة ومهارة في التعاطي مع مثل هذه المواقع. وتحت وطأة هذه الأوضاع يلجأ هؤلاء غالباً إلى الصمت

ليحافظوا على حيويتهم وثباتهم، أي لا يعترفون بأنهم يستخدمون مجموعة من الأفكار والمهارات البديلة التي لا تتوفر عند من ينكرون عدم التكافؤ البادي في الموقع التفاوضي. فلهذا الصمت قوة لا ريب فيها. فهؤلاء الذين يشعرون بأنهم خاسرون على الدوام، يرفضون التخلي عن قوة الصمت. كما أنهم لا يثقون أو يأمنون بوضع هذه القوة في أيدي الآخرين، الذين يصرّون على إظهار قوة سيطرتهم بشكلٍ علني وصريح.

إن بحث هذه المسائل يتضمن خطراً أخلاقياً، حيث سيتلاعب الذين يتبنون قوة الهيمنة بهذه المعلومات. كما أن عدم مناقشة هذه القضايا يتضمن خطراً أخلاقياً من نوع آخر، وهو تكريس الضرر الدائم الناتج عن التزام الصمت. وهذا يعيدني إلى النقطة التي بدأت منها، أي إلى المقدمة الأولى في هذا الكتاب، ألا وهي: إن حل النزاع عمل أخلاقي وكُلّ إلى مسؤول عنه، وإن عدم السعي لتحقيق الحل الخلاّق والبنّاء للنزاع، إنما يعزّز عن عمدٍ أسباب الخلاف، والمساوىء الناتجة عن هذا الخلاف.

انحرافات الاعتداد بالنفس والغرور

بعد هذه الأعوام الخمسين التي عشتها، يتضح لي أنني قمت بعدة اختيارات غير حكيمة، وأنني ما زلت أفعل ذلك، ومن المحتمل أن أعود إلى هذا لكوني إنساناً. إن مقياس شخصيتي وكفاءتي لا يقرره تجنبي القيام بخيارات رديئة، إنما يقرره مدى استعدادي للتعلّم من هذه الأخطاء، ومحاولتي عدم تكرارها، وكيفية معالجتي للنتائج المنبثقة عنها. أما استمراري في ارتكاب الأخطاء، والدفاع عنها لأني أرفض القيام بتصحيحها، فلا يؤدي إلا إلى زيادة إمكان وقوعي في شَرَك هذه الأخطاء مجدداً.

4

كيفية تَمَيُّزْ طاولة المفاوضات غير المتكافئة

ما هي طاولات المفاوضات غير المتكافئة؟ كيف تبدو، وكيف تعْرفُ أنك تجلس إلى إحداها؟ الفكرة في حدِّ ذاتها مجازية، وتتضمن استعارات مختلفة، تُستخدم لوصف موقع تنعدمُ فيه المساواة. وهناك تعبير آخر مقارب شائع الاستعمال وهو «ملعب رياضي غير مكافىء». من جانبي، أميل شخصياً لاستخدام تشبيه الملعب غير المتساوي؛ إلا أن هناك ما يجعلني أجفل من استخدامه. فعندما كنت فتاة صغيرة، كانوا يُكرِهوننا (أنا وزميلاتي الإناث) على لعب كرة السلة في نصف الملعب فقط. كان هذا الشيء يُحبطني بشدة، لدرجة فقدت فيها حماستي لتلك اللعبة. وفيما بعد، رأيت فريق كرة القدم الذي تلعب معه ابنتاي يُذعن لرغبات فريق الصِّبْية، فتُخَصص للفتيات أسوأ الملاعب، وأسوأ الأوقات، ويُعين لهنّ أسوأ المحكّمين، فعاودني شعور الإحباط الذي عرفته في طفولتي. لذا، لم أتخيل نفسي أكتب كتاباً أستخدمُ فيه تعبير الملعب غير المتكافىء، وتلك الصور الماضية ماثلة أمام ناظري طوال الوقت. أما تعبير الجلوس إلى الطاولة، فهو على الأقل، يوفر صوراً مشرقة يتراىء لي أنها تنطبق على البشر كلهم.

إن استخدام التعبير المجازي (الطاولة غير المتكافئة) مناسب في هذا الصدد، ويساعد على فهم عملية حل النزاع. فالطاولة تشير إلى موقع التفاوض، وبذا يأتي هذا التشبيه موافقاً للتعريفات الواردة في المعجم، وهي «مجموعة من الأشخاص تجتمع حول الطاولة أو تجتمع وكأن هنالك طاولة» والتعريف الآخر «جلسة تشريعية أو تفاوضية»، فهذه الطاولة «توضع» من قبل المفاوض، الذي يحاول ضمان استواء الطاولة، لكي ينطبق عليها تعريف «الطاولة» المحدد في المعجم وهو: «قطعة من الأثاث تتألف من لوح مسطح مثبت على قوائم»، فإن كانت إحدى هذه القوائم أطول مما يجب، أو أقصر مما يجب، أو مكسورة أو غير موجودة، فستميل الطاولة، وربما تتداعى وتسقط. عندئذ، يتطرق إلينا الشك في كونها «طاولة» وفي الفائدة منها.

أما التكافؤ، فهو يشير، حسب المعجم، إلى أن شيئاً ما يكون «متوازناً أو في حالة توازن أو متكافئاً أو عادلاً». ويُفهم هذا جيداً من خلال التعبير العامي «لا غالب ولا مغلوب» والذي يشير إلى انتهاء الأمر بلا رابح أو خاسر. لهذا، فإن الأشخاص الذين يأتون إلى المفاوضات وهم يسعون للفوز فقط، سيجدون بالطبع أن التكافؤ يشكل عائقاً أمامهم. وقد يضطرون إلى حدٍّ ما للقبول بالتكافؤ، لكن قد ينتج عن هذا، توقفهم عند نقطة «لا غالب ولا مغلوب». وربما من البديهي أن ابتداء المفاوضات من موقع غير متكافىء يجعل خروج كل الأطراف بلا ربح أو خسارة أمراً بعيد الاحتمال.

وتقع على عاتق كل مفاوضٍ في نزاع مهمة مضاعفة جهوده وإمكاناته بهدف تحقيق النجاح، ويتم هذا عن طريق الإعداد الجيد لطاولة متكافئة. وإن إحدى الطرق المألوفة لعمل ذلك تكون بضمان مقعد حول الطاولة لكل فِرَق النزاع. وإحدى الطرق المختلفة والهامة لهذا التوجه تكون بإعطاء المفاوضين المستضعَفين عبر التاريخ مقاعد إضافية حول هذه الطاولة. وتكمن أهمية هذا التوجه في أنه يُفْهَم كل فرق النزاع أن هذا الفريق من الضعف بمكان حيث

يعادل اثنان أو ثلاثة منهم شخصاً عادياً. وهذا يسهم في تعزيز قوة الضعفاء.

وهنالك طريقة أخرى يتم فيها توفير المقاعد للناس الذين لم تَسْنَحْ لهم الفرصة عبر التاريخ للذهاب إلى المواقع التفاوضية، ومن ثَمّ يتوقع منهم أن يفاوضوا لصالحهم بنجاح برغم الهوة الكبيرة التي تفصل بين مهارات هؤلاء المشاركين الجُدُدِ وخبراتهم وتدريبهم الثقافي، وبين أولئك الذي تعرفوا هذه المواقع وتعوّدوا التردد عليها فتراتٍ طويلة من الزمن. أضف إلى ذلك، أنه يتم، في هذا الموقف، تجاهل احتمال سيطرة أعراف وتقاليد وقيم المجموعة الثانية، ويُتوقع من المشترك الجديد التكيف مع هذه المعطيات لا تغييرها. وبالطبع، سَيُعَدُّ اللاعب الجديد «مشكلة» إن هو لم يُظهر مثل هذا التكيف.

قصة

عَمِلت مرة في لجنة الولاية الموسّعة للنظر في سوء التوزيع في خدمات الرعاية الصحية، وكنت آمل بتعديل هذا الوضع عن طريق إجراء تغييرات في التطبيقات العملية التعليمية للاختصاصيين في هذه الرعاية، وفي هذه الولاية عدة مناطق احتجاز للأمريكيين الأصليين، تشكو من حاجة شديدة لتلك الخدمات؛ إذ لم يُنْظَر في موضوعها منذ أمد طويل، لأن مسؤولية تقديمها كانت منوطة بالمكتب القومي لشؤون الهنود، ولم تكن من بين مسؤوليات الولاية أو المواطنين. وقد جرت محاولة مخلصة من قِبَلي لتغيير هذا الأسلوب، عن طريق دعوة ممثلين عن مجالس القبائل للجلوس إلى طاولة مفاوضات تتناول هذا الموضوع، ولبى هؤلاء الدعوة بالفعل، وحضروا الاجتماع التنظيمي الأول.

كانت هذه المجالس القبلية ـ بلا شك ـ نموذجاً متطوراً للتداول في أمور هذه الصراعات؛ فهم يطلبون أولاً من كل الفِرَق التحدث عما يدور في ذهنهم حول القضية الواحد تلو الآخر، بلا مقاطعة، وبطريقة متروّية، ثم يستشيرون

زعماءهم، ثم يسألون الهداية والإرشاد من الأرواح التي يمكن أن تُساعد في حل الصراع؛ ثم يبدؤون بالتفكير ملياً. أما الأسلوب الذي اعتمدته لجنة الولاية الموسعة فاعتمد على الحوار المفتوح، والوضع السياسي، ثم عملية شد حبلٍ بين جداول الأعمال المتنافسة. جلس ممثلو القبائل صامتين، يراقبون الوضع ولا يتفوهون بكلمة. وقد أسَرَّ لي أحد المشاركين ـ فيما بعد ـ قائلاً: إن الهنود الأمريكيين لن يحصلوا على نصيب مُنْصِف من هذه الرعاية إن هم لم يحسنوا المشاركة في المفاوضات. لم يطلب إليهم أحد التحدث عما يجول في أذهانهم. طوال هذا الوقت كان من الممكن أن تُتاح لهم فرصة الكلام لو أنهم اختاروا المشاركة في المنافسة الكلامية. هذا، ولقد تغيبوا عن حضور الاجتماع الثاني.

تواجه المفاوض لحل نزاع ما تحدّيات، أهمها تهيئة طاولة المفاوضات، ثم ضمان توازن وتكافؤ هذه الطاولة. والهدف من هذه العملية التمهيدية هو زيادة إمكانات النجاح أمام المهمة الحقيقية لحل النزاع وهي عملية المفاوضات. وتشير كلمة مفاوضات عادةً إلى فعالية واحدة فقط من بين مجموعة من الاستجابات المحتملة لحل نزاعٍ ما. فهنالك خيارات عديدة، أحدها الصراع على التفوق والسيادة، أو تبادل أدوار السيطرة، أو تحطيم الخصم. والتفسير الوارد في المعجم يقول: إن أطراف النزاع ينشدون حلاً لهذا النزاع عن طريق التفاوض فيحاولون «التباحث بعضهم مع بعض للتوصل إلى تسوية بشأن قضية ما»، وكذلك «تنظيم أو إحداث اتفاق مشترك عن طريق التشاور والنقاش و التسوية». وهذا المعنى يَفْتَرِض أنه لن يكون هناك طرف «رابع» أو «مسيطر»، وإنما سيتم انبثاق نتائج مشتركة تكون مرضية لكلا الطرفين أو لجميع الفِرَق.

هذه الكلمات الثلاث، الطاولة والتكافؤ والمفاوضات، تعطينا صورة

واحضة عن طبيعة الطاولة غير المتكافئة في قضايا حل النزاع. علينا أن نحاول ضمان التوازن والعدل في المفاوضات التي تهدف إلى التوصل إلى تسويةٍ في قضيةٍ ما. وإن عدم توازن الطاولة مؤشر على إخفاق تحقيق هذا الهدف. فكلمة عدم التكافؤ تدل على وجود شيء «غير متساو، وغير منتظم، ومختلف في النوعية» كما يذكر المعجم. وإن البدء بمفاوضات غير متكافئة كفيلٌ بتغيير العملية التي ستتبع تغييراً كلياً.

تمرين

بينما كنت أستعد لكتابة هذا الكتاب، طلبت من عدة أشخاص القيام باطلاعي على ردود فعلهم حول أفكاري المدوّنة في المسودة. كتب لي أحد الزملاء متسائلاً: «هل تقتصر الاتصالات التي تجري بين البشر على فض النزاع؟» لا زال هذا السؤال يقلقني حتى اللحظة. فنحن نعيش في مجتمع، الخصومات فيه كثيرة، والتنافس فيه على أشدّه. حتى عندما تروي حكاية جيدة، تجد بين السامعين من يتفوق عليك برواية حكايةٍ أفضل.

حاول أن تتذكر وتستعرض بإيجاز كل محادثة أجريتها خلال الأربع والعشرين ساعة الماضية. أكتب قائمة تتحدث فيها عن طبيعة هذه المحادثات. والآن، أعد النظر بعناية في كل محادثة بالتفصيل، محاولاً بأقصى ما تستطيع من جهدٍ تذكُّر هذه التفاصيل. هل تعرضت للحظة تنافس خلال أي من هذه المحادثات؟ إن حدث ذلك، فمن كان المنتصر؟ إن كنت قد فزت، فهل أدى هذا إلى زيادة قدرتك على الاتصال؟ وإن كنت قد خسرت، فهل عززّ هذا قدرتك على الاتصال؟ أكانت مواصلة الحوار أسهل أم أصعب؟ ماذا فعلت؟ هل تستطيع أن تدوّن الأجوبة عن هذه الأسئلة؟ إن كان الجواب بالنفي، فلماذا؟ ما رأيك فيما يمكن أن تعنيه هذه الأسئلة والأجوبة بالنسبة إلى موضوعي فض النزاع والمفاوضات؟ هل سبق وجلست إلى طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة؟

القدرة على تمييز التكافؤ

إن ضمان تكافؤ الطاولة هو في الأساس عملية تخضع لاجتهاد فكري إنساني يهدف للعمل على فض النزاع. وهناك عمليات جارية لتشجيع إيجاد حلول لحالات عدم التكافؤ العلنية هذه. وتجري في العادة محاولات صادقة ومخلصة لمعالجة هذه المسألة، وهناك اعتراف حقيقي بأهميتها. ولا يشرع المفاوضون بالمفاوضات عندما يشعرون بأنهم في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، لأنها عملية غير مجدية، وتؤدي إلى الإخفاق.

ويحاول المفاوضون، على الرغم من ذلك، تحقيق هذا الهدف ضمن نطاق وحدود قدراتهم الإنسانية على المحاكمة. لذا نجد هنالك عاملين يوجّهان المفاوض في أثناء عملية التفاوض، أولهما، مدى وضوح تفكيره، وثانيهما، الانحرافات أو الأفكار الخاطئة التي يحملها، وتكون فاعلة ومؤثرة في أي وقتٍ من الأوقات على طريقة حكمه. مصدر هذه الانحرافات هو الصفات الشخصية التي يحملها المفاوض معه عندما يذهب ليفاوض؛ أو السمات الموجودة في ثقافته وحضارته، أو تلك التي ينفرد بها كل صراع. ولكوننا بشراً، نميل إلى تحقيق النجاح والاستمرار في البقاء، ونتقبل انحرافات الثقافة والحضارة الخاصة بنا ونتعايش معها. وببساطة، لا يخطر لنا ببال أن نشك أو نعترض على هذه الحضارة أو نناقشها.

كذلك، يبين لنا تاريخ الجنس البشري أن هناك تفاوتاً هاماً في الانحرافات المقبولة لدى كل حضارة من الحضارات المختلفة فيما بين الأفراد المنتمين لهذه الحضارة؛ وقد يُعْزَى التفاوت إلى الزمن. فنحن نتغير، مع أننا نحاول مقاومة التغيير. وتاريخنا ما هو إلا سجلٌ حافلٌ بالتغيرات ومعارضة التغيُّر، وأضربُ على ذلك مثلاً بجاليليو، الذي أصبح مشهوراً، ولكن باستخدامه طريقة جد خطيرة في سبيل تحقيق هذه الشهرة.

كذلك، يوضح لنا التاريخ أن مقاييس التكافؤ تتغير عبر الزمن وتختلف

من ثقافةٍ لأخرى. وبالفعل، فقد أظهر جورج هيربيرت ميد (1984)، وهو عالم نفس اجتماعي يتحدث عن قوة هذه المقاييس، أظهر لنا كيف نعمد إلى تغيير سلوكنا ليتناسب مع تغير المقاييس.

يتضح لنا من هذا أن تقدير المفاوض لمفهوم التكافؤ يظهر في عقله، ويستند إلى تطوره الحضاري في تلك اللحظة، إلى جانب بعض أبعاد المقاييس المتّبعة. فالتاريخ يخبرنا أننا ذات مرة أجرينا في هذا البلد مفاوضات من أجل تحسين مساكن العبيد، فكثير من الناس لم يرفضوا فكرة العبودية، ولكنهم أرادوا تحسين الظروف المعيشية للعبيد. وفي هذا البلد مفاوضات حول السماح للنساء بترشيح أنفسهنّ لمناصب سياسية. ولم يخطر ببال الكثيرين أن النساء قد يرغبن في هذا العمل، وعندما سُمح للنساء بذلك، كثيرات منهنّ لم يخترن القيام بترشيح أنفسهن. تبدو لنا هذه المسائل في وقتنا الحالي وكأنها من عصور ما قبل التاريخ، ولكنها لم تبدُ كذلك في ذاك الوقت. هذه الأمثلة مفيدة، لأنها تُظهر لنا في كلتا الحالتين أن قوة الهيمنة كانت مفروضة ومؤثرة. كما تظهر لنا أن الطرف الذي تركّز عليه المفاوضات لم يكن في وضع يسمح له بتقرير نتائج المفاوضات بشكل مستقل. وهنا يظهر أثر التراث الثقافي والحضاري.

إن تقدير المفاوض للتكافؤ يفترض كذلك أن أطراف النزاع أو ـ اللاعبين على الطاولة ـ يوافقون على تقديراته، أو يعدّونها واقعة داخل نطاق قدرتهم على الفهم والاعتراض. وفي غالب الأحيان لا يبدو هذا صحيحاً؛ فالمفاوضون لا يتمتعون بمعرفة كلية وغير محدودة، لذا، وبمنتهى البساطة، هم لا يستطيعون ضمان التكافؤ بشكلٍ دائم. والإعلان عن تكافؤ طاولة ما، لا يجعلها كذلك. وإن أي رد فعلٍ يخالف هذا الافتراض يُنظر إليه على أنه أحد الخدع التي تهدف إلى استمرار النزاع، أو وسيلة لوضع العوائق من قبل المعترض. وقد يعرّضك هذا لفقدان مقعدك إلى الطاولة في المستقبل.

قصة

اشتركت مرة في لجنة تحاول ابتداع خطة عمل لتحسين طرق إيصال الرعاية الصحية للأقليات العرقية. إلا أن هذه اللجنة لم تتضمن أي ممثل عن هذه الأقليات. الأمر الذي أقلقني لدرجةٍ كبيرة، مما دفعني لمواصلة الإشارة إليه باعتباره قضية أساسية. وأخيراً، استدار نحوي أحد قادة المجموعة وقال لي: «أتعلمين أنت ذكية وفصيحة، لكن إن واصلت إثارة هذا الموضوع فلن ننتهي من هذه المهمة أبداً. لقد سئمت من سماع هذه المسألة». كان قائد المجموعة معنياً فقط بالتفاوض حول نموذج جديد لتقديم الخدمات الصحية لمعالجة تظلماتٍ قديمة العهد.

كنت الممرضة الوحيدة المدعوّة إلى هذه الطاولة، بالرغم من الاستبعاد التاريخي والمنظم للممرضات عن مثل هذه المشاورات. لم أكن مجهزة بالحجج الكافية التي تمكّنني من تغيير العملية التفاوضية. بينت لهم أنني أعرف هذه الحقيقة، وأجلس إلى طاولة كانت ممنوعة على الممرضات في الماضي، وأفهم الآن معنى هذا الإقصاء. وعلى الرغم من أنهم اعترفوا بصدق ملاحظاتي، إلا أنهم لم يسعوا إلى أي تغيير في تركيبة المجموعة. وعندما اقترحت أسماء لمشاركين محتملين، نوهوا بأن مشاركة هؤلاء قد تُربِك العملية، كما بينوا لي أنني كنت أمثل مشكلة كافية بالنسبة إليهم، وأنهم لم يكونوا بحاجة لمزيدٍ من المشكلات.

لضمان تكافؤ الطاولة، يجب على كل الفِرَق الجالسة إليها التعاون لتحقيق هذا التكافؤ. لكنْ في كثير من الأحيان، يتعذر تقديم هذا الضمان. فنحن نُعِدّ الطاولات لإجراء المفاوضات، إلا أننا برغم ذلك، لا نرغب في أن تخضع القرارات التي اتخذناها لأي اعتراض أو تغيير. فالتصارع في حدّ ذاته مشكلة مقلقة بما يكفي، وليس في وسعنا فسح المجال أمام تحدياتٍ جديدة

أكبر من تلك المتسببة عن النزاع. لذا، نجد أنه من السهل علينا، بل من دواعي ارتياحنا إقناع أنفسنا بتكافؤ الطاولة، أو على الأقل بتكافئها الكافي في المرحلة الراهنة.

من الواضح للعيان أن عدم التكافؤ قد يتفاقم عندما يوافق بعض الجالسين إلى الطاولة على تأكيدات المفاوض بتكافئها، بينما يرفض ذلك بعضهم الآخر، مما يؤدي إلى إفساد المفاوضات قبل البدء بها. لذا، يحاول معظم المفاوضين تجنب هذه النتيجة ويسعون إلى ضمان تكافؤ الطاولة. ومن المفترض أن يعني ذلك وجود الاستعداد والقدرة لدى كل شخص يشعر بعدم التكافؤ على الإفصاح عن رأيه وإسماعه للآخرين. إن هذه الفرضية غير سليمة، بخاصة عندما يتعلق الأمر بالأشخاص المستبعدين تاريخياً عن إجراء المفاوضات.

في ظل ظروف الفساد هذه، تنشأ عمليات غريبة؛ فقد يعلم بعض الجالسين إلى الطاولة أن المفاوض وبعض المشتركين في المفاوضات قد توصلوا إلى اتفاق مسبق حول بعض القضايا التي تُشوِّه أو تتجاهل أو تهمل أو تنكر مطالب الآخرين. فأنا مثلاً، أجد أنه من السهل جداً بالنسبة إليّ تجاهل وإهمال الأشخاص الذين يجلسون إلى الطاولة، ويقاومون إجراء التغيرات التي أعتقد أنها جيدة وعادلة. وعندما يظهر هؤلاء، أشعر بإغراءٍ دائم لاستبعادهم من المشاركة أو قمعهم. وبعملي هذا، أعترف علناً أنني أود أن أدير طاولة غير متكافئة، ويؤدي هذا إلى إفساد المساعي التفاوضية، برمتها.

الحفاظ على الأفكار والآراء السائدة

كل حضارة تمثل شبكة أو نسيجاً متداخلاً من الأفكار والآراء والنماذج السائدة التي تواجهنا في حياتنا الاجتماعية، وتجعل هذه الحياة ممكنة بالفعل. فكلنا مثلاً نتفق على التوقف عند إشارة المرور عندما يكون الضوء أحمر، مما يقلل عدد الناس الذين يُقتلون عند التقاطعات. فنحن كمجتمع، لا نستطيع أن نؤدي وظائفنا بعيداً عن هذه النظرات الشمولية التي نفسر بها العالم، ولهذا

نتعوّدها؛ فهي تجلب لنا الراحة، وتمنحنا القدرة على التنبؤ، وتعلمنا كيف نحافظ على تدفق حياتنا بشكلٍ هادىء وعفويّ، فنعتقد بسهولة أنها تمثل الحقيقة المطلقة بدلاً من أن ندرك أنها تمثل نماذج نسبية، فهي قد تكون مناسبة لنا، لكن هذا لا يجعلها جزءاً أساسياً من الحقيقة والواقع المطلقين، لكننا نخضع لها ونعتمد عليها كذلك. لقد أدركت هذا الأمر على الفور عندما قدت سيارة في بلدٍ ليس فيه أضواء حمراء، إذ لم تكن لديّ وسيلة أتأكد بها من سلامة المرور.

إذا عدّ أحد المفاوضين بعض النماذج السائدة تمثل «الحقيقة»، فسرعان ما سيكتشف الأشخاص الذين ينحرفون عن هذه الحقائق أنهم يجلسون إلى طاولة غير متكافئة. مثل هذه النظرات الكلية السائدة كثيرة. وهي تدفعنا لأن نتعامل مع كل شخص بالطريقة نفسها. مثلاً، كلنا متفقون على وقت بدء الاجتماع، كلنا منظمون، وجميعنا يريد شرب القهوة. من الواضح أننا لا يمكن أن نتعامل مع كل شخص بالطريقة نفسها. فمثلاً، لو حضر بيل كلينتون إلى الطاولة، فسنتصرف تجاهه بطريقةٍ تخالف تلك التي نتصرف بها تجاه شخصٍ يقوم بإصلاح الهاتف. . وبالعودة إلى المثال الأول نجد أن كلمة «بدء» الاجتماع تختلف من شخص لآخر. فقد تعني بالنسبة إلى مجموعة من الناس البدء بتبادل الأحاديث الاجتماعية مدّة عشرة دقائق للتآلف فيما بينهم، وقد يُعَدُّ هذا بالنسبة لمجموعة أخرى، تأخيراً لبدء الاجتماع مدة عشر دقائق. وما يَعُدّه شخص تنظيماً، يَعُدّه الآخر اختناقاً بالأنظمة والقوانين. وأما بالنسبة إلى القهوة، فبعض الناس يشربها وآخرون لا يشربونها أبداً.

تمرين

حدِّدْ نزاعاً أنت منشغل به حالياً مع شخصٍ ما، صديق أو زميل في الوظيفة أو مع رئيسك أو شريكك أو زوجك أو أحد معارفك. تخيل أن كلاكما

قرر أن تتقابلا في مطعم لتناقشا الخلاف. والآن استعد لهذا الاجتماع.

اكتب أولاً رأيك ووجهة نظرك الصحيحة في هذا النزاع، ثم سجل كل المسائل التي تعتقد أنها بحاجة للمناقشة حيث تشعر وكأنه قد تم بالفعل تحري النزاع على نحوٍ وافٍ. واكتب النتيجة التي تود التوصل إليها.

أما الآن، فعليك أن تضع نفسك مكان الطرف الآخر. اكتب لهذا الشخص الأشياء الثلاثة التي كتبتها لنفسك وهي: النزاع، والمسائل المتصلة به، والنتيجة المفضلة. قارن بين هاتين القائمتين، وقم بدراستهما هنيهة.

اكتب الآن الفوارق الحقيقية بينك وبين الشخص الآخر. هل قضيته هي قضيتك نفسها؟ هل يأتي أحدكما أو كلاكما إلى هذه المناقشة حاملاً معه امتيازاته؟ ما هي؟ هل ستؤثر هذه الامتيازات على النتيجة؟ لماذا؟ هل لهذه الامتيازات علاقة بالنزاع الأصلي؟ وما الذي ستفعله بعد أن دخلت كل هذه الأفكار الجديدة على النزاع؟

إن الطاولات غير المتكافئة شائعة أكثر بكثير مما نعتقد. فأنا، على سبيل المثال، أعلم أنني بارعة في الكلام، وأني أكثر فصاحة من كثير من الناس، كما وأعلم أن هذه ميّزة جيدة. وبإمكاني استخدام هذه المقدرة التي تؤدي إلى انعدام التكافؤ بيني وبين الآخرين. فأنا أستطيع التفوق على كل أنواع الناس ببراعتي الكلامية. يدلنا هذا على أحد السمات الأخرى التي تميز الطاولة غير المتكافئة: فهي تعمل على تعزيز استمرار النموذج السائد و تهمل من ينحرف عنه. فالأشخاص الذين يلزمون الصمت في المفاوضات، يُعَدّون في حضارتنا منحرفين. نحن نقرّ ونسلّم بصحة النظرة السائدة التي تقول: إن المفاوضات تتطلب قوة ومقدرة على الكلام. وهكذا، فإن فصاحتي وقدرتي على الكلام ليستا ميّزة فحسب بالنسبة إلي، ولكنهما تثبتان هذه الفكرة، وترفضان أو تتنكران للنظرة السائدة الأخرى التي تقول: إن التفكير المتروّي أشدّ أهمية في

المفاوضات من الفصاحة والبلاغة الكلامية. وما يثير الاهتمام، أن هذا الوضع الذي اعتمدت فيه على البلاغة اللفظية جعلني أقل تفكيراً مما كان يمكن أن أكون عليه، كما جعلني أقل تأثيراً.

قوة الهيمنة كمصدرٍ لعدم التكافؤ

تتفاقم خطورة عدم التكافؤ بسبب الفرضية الموجودة في ثقافتنا وحضارتنا، ومفادها أن قوة الهيمنة أو السيطرة هي نموذج القوة الوحيد المناسب للتفاوض. في الحقيقة هناك أنواعٌ مختلفة من القوى. إن فرنش ورافين (1963) ابتدعا بالفعل تصنيفاً للقوة يركّز على طبيعة التأثير الذي يمكن أن يحدثه شخص على الأشخاص الآخرين؛ فقد يستخدم هذا الشخص طريقة الإكراه والقسر، كما يمكنه أن يستخدم أسلوب المكافأة. وقد يكون الشخص قوياً لأنه على صلاتٍ وثيقة، أو له علاقات صداقة مع شخصٍ آخر قوي، هذا النوع من القوة مزعج بشكل خاص في مواقع التفاوض غير المكافئة. يتمتع بعض الأشخاص بالنفوذ لأن الآخرين يعدّونهم مصدراً شرعياً للقوة، أو لأنهم يعتقدون تمتع هؤلاء بخيرات فريدة، لكونهم يشغلون مراكز في السلطة. وهذا يوضح بأنه قد يفتقر المرء للنفوذ نظراً لفقدانه الخبرة أو الشرعية. هذا النوع من «الافتقار للقوة» أقل وضوحاً، وبالإمكان تجاوزه بسهولة.

حتى أبسط معجم يُعرِّف القوة باحترام، نظراً للتنوع الكامن في هذه الكلمة. فالتعريف التالي وهو: «امتلاك السيطرة أو السلطة أو النفوذ على الآخرين» يتناسب تماماً مع مفهوم قوة السيطرة أو الهيمنة الذي يناقشه هذا الكتاب. ولكن هنالك تعاريف أخرى جديرة بالملاحظة، منها: «القدرة على التصرف، أو إحداث التأثير، أو القوة الجسدية، أو القدرة العقلية أو الأخلاقية على التأثير، أو السيطرة أو النفوذ السياسي، أو مصدر أو وسيلة للتزويد بالطاقة كما في القوة المحركة، أو المدى أو الشمولية». حتى لو أراد المرء أن يقيس التكافؤ بمقياس القوة لوجد لديه بحسب هذه التعاريف خيارات واسعة.

إذ أصبحت الافتراضات المتعلقة بقوة الهيمنة، والفوز والخسارة حسب التعابير الواردة أعلاه هدفاً رئيساً لكافة الأطراف الداخلة في نزاع ما، فستحدث انحرافات جوهرية وهامة. وإذا استُخدم هذا المقياس لتحديد التكافؤ، نجد أن كل من يجلس إلى الطاولة ولا يهتم بقوة السيطرة، يشعر بأنه يجلس إلى طاولةٍ غير متكافئة. كانت النساء تُكافأ في حضارتنا، في المقام الأول، لأنها لا تسعى إلى المسؤولية والسلطة. ونحن نُفعِّل هذا التوجّه، فنصور النساء على أنهنّ مخلوقات بحاجة للحماية. وفي هذا الصدد، قام وارن فاريل بتفسير رائع لهذه القضية في آخر كتبه «أسطورة القوة الذكرية (1993)» «The Myth of Male power». من هنا، نجد أن بعض النساء الموجودات في المواقع التفاوضية لا يستخدمن قوة الهيمنة، وإنما تبحثن عن الحماية، أو قد يبحثن عن الأشخاص الذين يتمتعون بهذه القوة ليقدموا لهنّ الحماية أو ليمارسن القوة عن طريقهم. وبالطبع، يؤدي هذا إلى خلط الأمور وإرباك العملية التفاوضية بشكلٍ كبير.

يتضح بشكلٍ متزايد أن عدم التكافؤ ظاهرة معقدة، ولها تأثيرات هامة على سير المفاوضات. وإن إهمال هذه التعقيدات والتعامل معها بشكلٍ سطحي هو إهمال للتأثير الذي يمكن، بل ولا بد، أن تحدثه في حسم النزاعات وحلّها.

نقص الأبحاث المتعلقة بدراسة المواقع التفاوضية غير المتكافئة

نادراً ما يتم إجراء دراسات وتحريات عميقة للتعقيدات التي تنشأ عند الإعداد لطاولة متكافئة، وللتهديدات التي تجعلها غير متكافئة. وربما كان ذلك لصعوبة المهارات الواجب توفرها لإجراء المفاوضات وإثارتها للتحدي. نتيجة لذلك، نجد أنه لمّا يتم بعدُ ـ نسبياً ـ اكتشاف المشكلات الاستثنائية التي تنشأ في مثل هذه المواقع. الأمر الذي يؤدي إلى نشوء آثار وحقائق مختلفة ضارة ومؤذية.

من الواضح أن هذا يحرم الأشخاص المدعوين إلى طاولات غير متكافئة من انتهاز الفرصة المتاحة التي توفرها عملية التفاوض. وهذا يحدُ حتماً من قدرات المفاوض على تحقيق النجاح. كما يحدُّ من قدرة المفاوضين على اكتشاف الإمكانات الإيجابية لحلِّ النزاع. وينشأ عن هذا ضررٌ بالغ في النتيجة النهائية للمفاوضات. ويبدأ الناس عندئذٍ بالنظر إلى فضِّ النزاع على أنه ليس سوى وسيلة أخرى تعمل على دعم بنية وتركيب قوة الهيمنة.

نتيجة لما سبق، لا يمكن طرح فض النزاع على أنه البديل الحيوي والموثوق الذي يحلُّ محل العداوات والخصومات. ولعلَّ أشقَّ ما يواجهه الأشخاص الذين يلتزمون بحل النزاع، هو تحولهم إلى قوىً تدعم ما أرادوا مواجهته وحسمه. ويكتسب الأشخاص الذين عانوا كثيراً من الطاولات غير المتكافئة مهارةً في التعرف عليها حين يصادفونها (ويقوم بعضهم بتأليف الكتب عنها). لهذا، عندما يُدعى مثل هؤلاء الأشخاص إلى هذه الطاولات، مع ضماناتٍ من المفاوض بأنها ستكون متكافئة، يعانون من الشعور بعدم المصداقية. لقد بدأتُ هذا الحوار على أمل أن يبدأ العمل بالكشف عن هذه الحقيقة المقلقة وإجراء الدراسات المنظمة والأمينة لمواجهتها والتعامل معها.

5

التركيز الثابت والمستمر على قوة الهيمنة

عندما أخذ أرثور كوستلر (1978) بالتفكير في المغزى من استخدام القنبلة الذرية في الحرب العالمية الثانية، افترض أن علينا أن نبدأ بإعادة ترقيم تقاويمنا وفقاً لأحداث هيروشيما وناجازاكي، فنجعل هذا العام هو العام الأول. لقد آمن بأن هذه الأحداث منحتنا حرية الوصول إلى أسلوب جديد كلياً فيما يتعلق بالحرب والخلاف: إذ قمنا بتطوير الوسائل التي تعمل على إبادة كوكب الأرض. لقد أبدى هذه الملاحظة على أمل أن ينضم إليه آخرون ليناضل الجميع باتجاه إيجاد أدواتٍ فعالة لحل خلافاتنا.

لقد كان كوستلر واحداً من عدة أشخاص حاولوا لفت انتباهنا إلى الحاجة لاكتشاف طرق جديدة لفض النزاعات. وتضمنت ملاحظته هذه في ثناياها، كغيرها من ملاحظات الكثيرين، رسالة واضحة مفادها أن من يود أن يسطر بلا قيد يخاطر بإحداث أضرار تفوق التهديدات التي قصد أن يواجهها. فقد يعني إخضاعنا للطبيعة أننا لم نعمل إلا على دمارها فحسب. ونحن نكتشف حالياً أن مصلحتنا تقتضي محاولة حل صراعاتنا بطريقةٍ أخرى أفضل من استخدام الأسلوب العدواني.

من المفهوم أن الأشخاص الذين استكشفوا عالم حل النزاعات، قاموا بالتركيز على قوة السيطرة، ولو لم يفعلوا لبدوا قليلي الحكمة، حيث إن حضارتنا بحد ذاتها تحتضن هذا الانحياز وتعتنقه. وعلى عكس المطلوب، فالاهتمام المبالغ فيه بقوة الهيمنة، يجعلنا نخفق في إدراك مضمون أو طبيعة الكثير من الصراعات الإنسانية. وهذا لا يخدم إلا زمرة محدودة من هذه الصراعات، وربما يساعد أكثر على استمرار الأسس والفرضيات التي تتبناها قوة الهيمنة وتؤدي إلى خلق الكثير من النزاعات، كما تقوي وتعزّز الانحياز.

تمرين

عُدَّ نفسك رجلاً أبيض يبلغ من العمر سبعة وثلاثين عاماً، يعمل موظفاً إدارياً كبيراً في شركة براتب كبير. تخيَّل أنك قمت باستثمارات حكيمة، وأصبحت ثرياً تعتمد على نفسك. تقوم أنت وزوجتك برفع دعوى قضائية بهدف الطلاق. أنت ترغب في ترك وظيفتك الحالية والعمل في وظيفة إدارية متوسطة في موقع أقل تواضعاً من الأول وبراتبٍ أقل، وتود أن تكرّس حياتك لتربية أطفالك الثلاثة وهم في السابعة والعاشرة والثانية عشرة وزوجتك تعترف بأنها تجد وظيفة الأم مملّة ومضجرة، وهي توازيك في كونها موظفة إدارية ناجحة في عملها المتواضع الذي ساعدتها أنت في البداية على تمويله.

كلاكما غير مرتبط بعلاقة أخرى، وكلاكما لا يرغب في الاستمرار في مؤسسة الزواج، وكلاكما غاضبٌ من الآخر بسبب الأذى الذي حصل له طول فترة الزواج. إنها تُقاضيك لتحصل على حضانة الأطفال، وهي تُمنَح حق هذه الحضانة لكونها أماً. يبين لك القاضي ولمحاميك أن النساء يقمن بهذه الأمور بشكلٍ أفضل، وأن الأطفال بحاجة إلى أمهم أكثر من أبيهم. وينبهك كذلك إلى أنك ستعمل في وظيفة أقل شأناً. وأن هذا سيكون أقل نفعاً لأطفالك. ويخبرك

القاضي أنه قلقٌ بعض الشيء بخصوص موضوع استقرارك بالنظر إلى قلّة طموحك ونشاطك الحاليين.

ما الذي ستقوله للقاضي لتشجعه على إعادة النظر في طلبك للحضانة المشتركة؟ أيتعلق هذا النزاع بقوة السيطرة أم لا؟ أكتب أجوبتك. لو كنت أنت القاضي، هل كنت ستتأثر من طلب إعادة النظر هذا؟ لماذا؟ دوّن أجوبتك.

عَدَّ كثيرٌ من أنصار حل النزاع الأوائل هذه الوسيلة أداة لتحقيق العدل الاجتماعي، العدل كما يفهمونه ويرونه في إطار حدود وادعاءات وقواعد وانحيازات ثقافتهم وحضارتهم. كان التركيز يتم في أكثر الأحيان على الأطراف المنافسة التي تعمل ضمن تراكيب وبُنى تسيطر عليها وتحميها شخصيات تتمتع بدرجات متفاوتة من قوة السيطرة، وتعمل على الاحتفاظ بهذه القوة والإبقاء عليها. لقد نشأ عن هذا الانحياز المنظم والمعتمد تركيز ثابت على الأشخاص المسيطرين ضمن المجموعات المهيمنة، التي تفاوض بشأن قضايا تتعلق بقوة الهيمنة. كان هذا التوجه يفترض ضمنياً الدعم المتواصل لتراكيب الظلم وقوى الهيمنة، وكان الهدف منه حلّ الصراع قيد النقاش، وليس إعادة البناء الجذري للأنظمة الاجتماعية بشكلٍ فعّال. وكانت قوة الهيمنة تُقْبَل على أنها هي المقدمة المنطقية الأساسية، وكان على المفاوضات أن تُختتم بعيدة عن المساس بهذه المقدمة.

متانة ثوابت قوة الهيمنة

إن الاستمرار الذتي لقوة الهيمنة ـ مقياساً للقيمة والأهمية والجدارة ـ ليس من سبيل المصادفة. فكثيرٌ من الذين ينبرون لحل النزاعات بحماسةٍ بالغة، تدفعهم لذلك الرغبة في الحفاظ على قوة الهيمنة، لذا فهم يولون هذا الأمر اهتماماً كبيراً. ويمثلُ هذا اتجاهاً عاماً وهاماً في العديد من الثقافات والحضارات، لكنه مركزيّ ورئيسٌ في الولايات المتحدة.

فنحن نحب أن نكون «قوة خارقة». لذا نجد أن رؤساء جمهوريتنا الذين يبدؤون «حروباً صغيرة» يحظون بنسب تقدير متصاعدة، أما المرشحون الذين يذرفون الدموع بسبب الحرب، فيتم رفضهم لكونهم «ضعفاء». ونحن نقيم المسابقات لتحديد من هو الأفضل في كل مجال من المجالات تقريباً، ونصرف أوقاتاً كثيرة، وطاقات ضخمة، وكمياتٍ كبيرة من الدخل القومي على مسابقات لما ندعوه لهواً وتسلية. كما أننا نحافظ على ترتيب جداولنا التنظيمية ونظافتها لكي يعلم كل شخص مسؤوليته.

أقرَّ كثيرٌ من الناس بسوء توزيع قوة الهيمنة في الولايات المتحدة وبيّنوا أنها مشكلة خطيرة. ومع ذلك، لا يبحث معظم الذين يمارسون هذه القوة عن الميادين الأخرى التي تمكنهم من التخلي طواعية عن بعض من هذه القوة التي حققوها. وبالفعل، يَعُدُّ كثيرٌ من الناس هذا التخلي سخفاً. فعلى من يرغب بالتوجه إلى ميادين أخرى، أن يُظهر أنه سيحصل على مكاسب ثانوية عن طريق قوة هيمنة بديلة ليفسّر أو يعلل اختياره لهذا الميدان، وإلاّ فسينظر إليه على أنه شاذ، وربما مضطرب العقل. مثلاً يمكن للمرء أن يتخلى عن منصبه مديراً تنفيذياً كبيراً ليذهب ويسكن بالقرب من البحر، لكنْ يُطْلَبُ من المرء في هذه الأحوال، تفسير مثل هذه الخيارات، لأنها من وجهة نظر الحضارة، لا تتلازم والمنطق الخاص بها.

حكاية رمزية

يُحكى أنه كانت هناك بلاد أجنبية غريبة، أرادت نساؤها مساعدةً أكبر من أزوجهنَّ في عملية العناية بالأولاد. فبدأت النساء بشن حملةٍ كبيرة لهذا الغرض، وقُلن: إن على الرجال الاعتناء بالأولاد، لأن هذا العمل يدخل في نطاق مسؤولياتهم أيضاً. كما قالت النساء: إنّ هذا العمل سيجعل الرجال أكثر إنسانية، وهذا سيصبُّ في مصلحة الأولاد، ويقودُ إلى العدل والإنصاف،

ويُظهر سماحة الطبع وطيب النفس. عندئذ، حاول الرجال تغيير حفّاضات الأطفال. فقالت لهنّ النساء: ويحكم، ابتعدوا لحظة، أنتم لا تفعلون ذلك بالشكل الصحيح. دعونا نُرِيَكم كيف تقومون بهذا العمل، ألا تحسنون عمل شيء؟ هذا الحفاض لن يثبت، سيتسرب منه كل شيء. سنقوم بتغيير الحفاضات بأنفسنا.

في الحقيقة ليس من المهم أن تعرف أين وكيف حصلت على قوة الهيمنة، ولكن يبدو أنه من الصعوبة بمكان قبول التخلي عنها، إنها تروق لنا من حيث أنها تُشبع حاجتنا للشعور بالكفاءة وحب السيطرة والقيمة الذاتية. كما تجعلنا نشعر بنوع من القدرة الكلية والحصانة والقوة. كل هذه المشاعر ليست سوى أوهام، ولكننا نميل إلى الإبقاء على كثير منها، الصالح منها والطالح. قد نتذمر من المسؤوليات، ولكننا نحب «حقنا» في التفوق أياً كان شكله. نظراً للتأثيرات القوية والمتفاوتة التي تحدثها قوة الهيمنة على تفكيرنا، حيث تتخلل حضارتنا وتخترقها كالهواء الملوث وكأغاني الحب العاطفية، فقد نرصد بدائل قليلة، تلفت انتباهنا وتثير خيالاتنا لتحل محلها. ونظراً لوجود هذا الفراغ، فنحن نتعوّد تقبُّلَ ما نعرفه وما هو بين أيدينا وما نفهمه.

هذا التعزيز الاجتماعي لهذه القوة له أهميته، إلا أن المقدرة الذاتية والدائمة لقوة الهيمنة من حيث كونها مقياساً للقيم، لا تنشأ فقط من الدعم الاجتماعي أو الثقافي أو الاقتصادي أو السياسي فحسب، بل تغذيه عوامل شخصية عميقة. فالاتجاه العام في مجتمع ما يصبح تراكيب عقلية ونفسية منغرسة فينا بعمق، فنقوم ببناء حياتنا وفقاً لشروطها. ونحن لا نرحب بإجراء تغييرات في توزّع الاتجاه العام السائد، لأن التجربة أثبتت أن هذا يؤدي إلى التشوق والارتباك الشخصي.

تمرين

أنت تقود سيارتك في أرض مرآب السيارات التابع لأحد مخازن التسوّق الكبيرة، وتبحث عن مكان لتوقف فيه سيارتك. وسيغلق المتجر الذي تود الذهاب إليه أبوابه خلال خمس عشرة دقيقة، والمادة التي تريد شراءها ضرورية بالنسبة إليك. وهذا آخر يوم لتنزيلات الأسعار. أنت تقود سيارتك وشعورٌ بالإحباط يتنامى في داخلك، فأماكن الوقوف الوحيدة المتاحة هي عشرة أمكنة شاغرة وغير مستخدمة ، ولكنها مخصصة للمعوقين، وأنت لست معوقاً، فإن قمت بترك المرآب بحثاً عن مكان شاغر بعيداً عنه، فلن تستطيع أن تصل إلى المتجر في الوقت المناسب. ولا يبدو أن هناك من هو على وشك مغادرة الموقف. تقود سيارتك بجانب المساحات العشر الشاغرة مرتين والوقت يمر بسرعة.

ماذا ستفعل؟ سجل ذلك. ما شعورك في مثل هذا الموقف؟ (هيّا، قل الحقيقة. . . .). اكتب ذلك. ما الذي تود أن تعلّمه للأجيال القادمة؟ اكتبه. ما الذي سيقوله الجيل القادم في رأيك عندما تحاول أن تخبرهم هذا الحل؟ دَوّنْ ذلك.

الآن اسأل نفسك لماذا لم ترغب في الإجابة عن أيّ من هذه الأسئلة؟ إن لم تجب عن أيٍّ منها حتى الآن، فاسأل نفسك إن كنت ستفعل ذلك مستقبلاً. والآن، فسرّ تفكيرك لنفسك، وانظر لترى إن كنت قد أقنعتِ نفسك. كيف حال أوهامك اليوم؟

إن الاعتراف بتغيرات قوة الهيمنة والتكيّف مع هذه التحولات في الحضارة التي أعيش في ظلها، يضعني أمام تهديدٍ شخصي وفوري لعالمي وتوقعاتي. فقد كيّفت نفسي مع الاتجاه العام، ومعرفة قواعد اللعبة يمنحني

شعوراً بالأمن. فتغيير التوزيع الاجتماعي يعني تغييراً في توزيع القوة التي توجه مجرى حياتي اليومية مع الزوج والأولاد والأبوين والأشقاء والشقيقات والأقارب. كما أن ذلك يغيِّر من علاقاتي بزملائي في العمل وبجيراني وأصدقائي ومعارفي. نحن نعتمد على توزيع قوة الهيمنة في حياتنا من أجل الشعور بالاستقرار.

الاختلاف الوظيفي الناجم عن التركيز على قوة الهيمنة

برغم متانة قوة الهيمنة، فالتركيز الثابت عليها يُخِلُّ بوظيفتها. واستخدامها مقياساً لتحديد التكافؤ، عملٌ مثير للقلق. لا أعتقد أنني فاوضت يوماً وشعرت بأنني أفاوض من موقع متكافىء، سواءً كنت طرفاً في النزاع أم مفاوضة تحاول فضّ النزاع. كان عدم التكافؤ، في النهاية، يكشّر عن وجهه القبيح بطريقةٍ أو أخرى. فنحن جنسٌ مجبولٌ بعدم التكافؤ عندما نقبل بمتابعة كل الطرق الممكنة «لمقارنة» أنفسنا بعضنا ببعض.

وبوصفي امرأة وممرضة، أعرف الكثير من قضايا الجور وعدم الإنصاف التي أود معالجتها، لقد سئمت من الادعاء الذي يفترض أني إنسان أدنى درجة ويمكن الاعتماد عليَّ لأقوم بدور الضحية، ولكني بالدرجة نفسها، سئمت من الادعاء الذي يفرض عليَّ أن أجعل الآخرين ضحايا حباً في الانتقام. لقد نفد صبري من السلوكيات العقابية الموجهة إلى مَنْ يُنظَر إليهم على أنهم أدنى مرتبة، والذين لا يَرْضونَ توقعات الآخرين بقبولهم دور الضحايا، أو اشتراكهم على عملية ثأر أو انتقام مدمّرة. أنا شخصياً أجد من السهل عليَّ تقديم الوثائق التي تُظهِر طبيعة الاختلال الوظيفي الذي ينجم عن التركيز بثبات على قوة الهيمنة.

قصة

حاولت في إحدى المرات عندما عملت معيدة في كليةٍ للتمريض، إجراء مفاوضاتٍ تتعلق بمشروع ثقافي تعاوني مع مدير كلية طبية. كان زميلي هذا الذي يعمل في ميدان الطب، مهتماً بالمحافظة على علاقة الهيمنة بين التمريض والطب. وكنت أهتم بتغيير ثقافة الجيل التالي من الممرضات اللواتي يمارسن الرعاية الصحية. فقد اتضح لي أن المرضى يتعرضون للخطر من جرّاء النزاعات المنبثقة من قوة الهيمنة في العلاقة القائمة بين الطب والتمريض. وبدا لي أننا نواجه أمراً أخلاقياً يدعونا إلى ضرورة تعلم نموذج يتم فيه التعاون بين الطرفين. فقد كانت العناية بالمرضى سيئة جداً بسبب السيطرة المطلَقة التي مارسها الطب على التمريض. وأخفق التمريض، أو بالأحرى مُنِع من ممارسة أي استقلال مهني. أما في الأماكن التي يسود فيها التعاون بين الطرفين فكانت الرعاية بالمرضى أفضل. لم يكن هذا عرضاً أو اقتراحاً أقدمه لزميلي، فقد ظهرت دراسات تدعم هذا الرأي.

قمنا بعقد اجتماع لمناقشة هذه القضية. كان أول ما في جدول أعمال زميلي التأكيد على ضرورة بقاء واستمرار علاقة القوة السائدة مهما اختلفتُ معه في هذا الرأي. لم تكن تهمني كثيراً علاقة القوة هذه بحد ذاتها، لأنني بدأت أرى أن سيطرة الطب على الرعاية الصحية آخذة في الفساد التدريجي. ما كان يهمني هو إدخال التحسينات على الرعاية بالمرضى عن طريق تعليم طلابنا العمل المشترك بشكل فعّال وذكي. حاولت بشتى الوسائل أن أعبر عن هدفي هذا، ولكن ظل كلامي يُترجم على أنه رغبة من قِبَلي لمنح التمريض القوة والمكانة الرفيعة التي يتمتع بها الطب. بينتُ لزميلي أن التعاون يَفترض وجود زمالة وتكافؤ، لكن لم تكن هذه القضية موضع تركيزي، كانت المسألة الرئيسة تتعلق ببحث موضوع الرعاية الصحية. هذا النقاش الذي استمر مدة ساعتين، لم يكن سوى سلسلة من التكرار والإعادة. فقد كان كلٌ منّا يتحدث بلغةٍ

تختلف عن لغة الآخر. وببساطة، لم يستطع زميلي أن يتخيل مفاوضاتٍ لا تُركّز على قوة الهيمنة، وكانت قدرتي على إقناعه عكس ذلك، يقيّدها التعريف الذي وضعته آنفاً لمفهوم التعاون الذي لم يتجاوب معه.

عندما نقارن بين الجوانب الضعيفة والمظلمة لاهتمامات العدل الإنساني، وبين الخطاب الأخلاقي الواقعي، نجد في بنية النسيج الاجتماعي الكثيرين ممن هم محرومون من الوصول إلى الطاولات المعدّة للتفاوض. كما نجد أن مثل هؤلاء الأشخاص لم يمارسوا، أو نادراً ما مارسوا قوة الهيمنة، لذلك هم لا يدركون مفاهيم هذه القوة كما يدركها الذين تعوّدوها، بوصفها قوة فعّالة رئيسية. إنهم يفهمونها من منطلق مَنْ مورِست عليه هذه القوة على الدوام وليس من منطلق من مارسها بشكلٍ دائم، والفرق بين المنطلقين ملموس. فإذا ما حاول أحدهم أن يقنعك مدّةً من الزمن بأنك أندى منه في بعد من الأبعاد، ثم ادعى فجأة أنك مساوٍ له، فلن تستيقظ في صباح اليوم التالي و«تشعر» بأنك مساوٍ له.

من الصعب أن يلاحظ الأشخاص الذي تعوّدوا استخدام قوة الهيمنة أن الآخرين قد حوّلوا تركيزهم إلى نماذج قوة بديلة عن هذه القوة، كالاستقامة الشخصية، والمناورة المستترة، والكمال الروحي أو التبعية والاتكالية. ولعلَّ مثل هؤلاء الأشخاص قد بالغوا في تقدير الإمكانات الكامنة في قوة السيطرة، حيث ينتهي بهم الأمر إلى تشويه قدرتها على تحقيق النتائج المرجوّة. وقد لا يرغب هؤلاء الأشخاص في قوة الهيمنة، لأنهم لا يريدون المخاطرة أو تحمل المسؤولية الناجمة عنها، والتي تتزايد عند الذين يمارسون هذه القوة بشكل تقليدي وربما حصل هؤلاء على مكاسب ثانوية قيّمة، نتيجة عدم امتلاكهم هذه القوة، تجعلهم يرغبون في المحافظة على المزايا الناتجة عن هذه المكاسب.

وأخيراً، وببساطة، قد لا تشكّل قوة الهيمنة بالنسبة إليهم الأهمية نفسها التي تشكلها بالنسبة إلى الأشخاص الذين يركّزون عليها بقوة.

هذا لا يستنفد لائحة الاحتمالات المتنافرة التي تنتج من التركيز على قوة الهيمنة، لكنه يبدأ بكشف الستار عن التأثيرات التي يُحدثها هذا التنافر، والتي يؤدي أغلبها إلى زيادة الصراعات بمرور الوقت. فهذا التركيز يمثل انحيازاً ضمنياً، لأنه يتطلب من كافّةً أطراف النزاع التفاوض وفق مقياس وحيد «للتكافؤ المطلوب» والذي يعتمد على قوة الهيمنة، مما يؤدي إلى تأبيد هذا الانحراف. وعندما تعمى الأبصار عن رؤية انحرافٍ كهذا، فلا بُد للطاولة أن تصبح غير متكافئة. وبعد النضال من أجل الوصول إلى الطاولة، يكره المرء أن يُعلن ساخراً: «آه، وبالمناسبة، هل تدركون أن هذه الطاولة غير متكافئة بشكلٍ مثير للدهشة؟» قد يُقال هذا، ولكنه لن يكون أمراً يدعو إلى الفرح أو البهجة.

قصة

في العام العاشر من عملي معلمةً للممرضات، عملت في مشفى حكومي كبير للأمراض النفسية، يؤوي حوالي نصف المواطنين الفقراء المصابين بأمراض عقلية بولاية في وسط الغرب. وبموجب قانون الولاية، كان من المفروض تزويدهم «بالطعام والملبس والمأوى، إن توفر ذلك». كانت مساعَدةُ الولاية ضئيلة، ولا تتناسب مع الأحلام والآمال التي كنت أعقدها على نوعية الرعاية التي أردت تقديمها لهؤلاء المرضى، كما واجهني تحدٍّ يتمثل في تعليم ممرضات المستقبل كيفية ابتداع الوسائل للاستفادة من الموارد المتواضعة إلى أقصى الحدود لتحقيق أفضل النتائج.

خصّصت للطالبات طبقتين مختلفتين من المشفى. يترأس كلٌّ منهما طبيب الأمراض النفسية ذاته. كان هذا الطبيب يحدد لكل مريض المكان المخصص له بعد قبوله في المستشفى، ويحدد مساعديه وفق نماذج معينة.

فالطبقة الرابعة كانت تضم ضعف عدد الممرضات المطلوب، وعدة أخصائيين في المعالجة، وعدة برامج رعاية. ولم يوجد عملياً أي برنامج علاجي في الطبقة الثالثة. هذا الطبيب كان نادراً ما يوجد في إحدى الوحدتين، لذا طلبت عقد اجتماع معه لمناقشة هذه المسألة.

عرضتُ قضيتي بطريقة واقعية فألمحت له بأنني من خلال تعاملاتي اليومية مع المرضى، تبين لي أن عدداً كبيراً منهم، في كل وحدة، لا يستفيد من العلاج، وأفهمته أنهم مستاؤون من سوء توزيع الوسائل العلاجيه. حدّق إليّ فترةً وجيزة ثم سألني: «ما المدة التي أمضيتِها في هذا العمل؟». فقدمتُ له تقريراً مختصراً عن تاريخي في العمل، ثم أذن لي بالانصراف. تعلمتُ بعد هذه الحادثة، معنى النظرة التي ارتَسمَت على وجهه، فقد أخذتُ أشاهدها مراراً وتكراراً سنواتٍ كثيرة، إنها نظرة من يقولُ لي: «أنت تطرحين قضايا لا أرغبُ في التطرق إليها، لأنها تشكل جزءاً من اختصاصي في صنع القرار». فبعض النزاعات تنشأ نتيجة لرفض أبعاد الحقيقة التي قد تكون مواجهتها مزعجة وغير مستحبة. وبعضها الآخر يُرفض النظر فيه بصرف الساعي إلى التفاوض وحسب. ولكوني ممرضة، كان من السهل صرفي.

الارتقاء إلى ما وراء التركيز الثابت على قوة الهيمنة

إذا راجعنا دليلاً يصف النزاعات الإنسانية، لوجدناه يُحصي آلاف النزاعات الناتجة عن سوء توزيع طويل الأمد لقوة السيطرة، وعن تقبّل الناس لسوء التوزيع هذا. بعض هذه الصراعات تُعرف بصراعات «الأخذ بالثأر»، كتلك التي تنبثق عن سنّ قوانين لصالح المجموعات المحرومة تاريخياً من وجهة نظر قوة الهيمنة، والتي تُسيء، وتُلحق الضرر بأولئك الذين يتمتعون بقوة الهيمنة تاريخياً. فكثير من هذه القوانين يَفْتَرِض أن الحلّ لقضية التركيز الثابت والتاريخي على قوة الهيمنة يكمن في إعادة توزيع هذه القَوة، مع الثبات عليها

في أثناء عملية إعادة التوزيع. إن هذا الاستمرار الماكر في التركيز على هذه القوة كفيلٌ بحدوث المزيد من النزاعات.

لكي نصنع رؤية مستقبلية عالمية وشاملة، تكون أهلاً لأن نتركها تراثاً لأولادنا وأولادهم، يبدو لي أننا بحاجة لاكتشاف طريقة، نحترم ونقدِّر بها القِيَم والأهداف التي تقع خارج الحدود الضيقة والمعترف بها، والتي تنتج عن ممارسة الظلم الاجتماعي أمداً طويلاً. وتقوم الطريقة على اكتشاف الذين يخضعون لهذا الظلم، إن هناك بعض الأشياء الأخرى التي تفوق قوة الهيمنة في الأهمية. بالإضافة لذلك، نجد أن بعض الأشخاص الذين مارسوا هذه القوة فتراتٍ طويلة عبر التاريخ، قد اكتشفوا القيود التي تَحُدُّها وأصبحوا يهتمون ببرامج عمل إنسانية أخرى، ولا يمنعهم من تحقيق ذلك سوى التركيز البالي على هذه القوة.

لا ضرورة للوقوع في وهم لزوم تحقيق التكافؤ في مواقع التفاوض غير المتكافئة، وقد لا نجد هذا الهدف قابلاً للتحقيق. علماً أن تقبُّل الأوهام والعيش في ظلها قد يكون أشدَّ ضرراً من كثير من الطاولات غير المتكافئة. لذلك، نجد أن مصلحتنا الشخصية تقتضي محاولة اكتشاف الطرق البناءة التي تنفعنا لدى وجودنا في مواقع تفاوضية غير متكافئة.

6

تخيل البدائل

نصحوني، عندما كنت شابة، بضرورة البحث عن بديل معقول إن أزعجني أحد المعايير أو المبادىء السائدة. وكان هذا درساً مفيداً لي، حيث كنت أجد تركيز حضارتنا على قوة الهيمنة مُقْلقاً، فقد أمضيت وقتاً طويلاً في البحث عن فرضية بديلة لما هو أفضل. سأشير هنا إلى هذه البدائل التي توضح إمكان اكتشاف علاج مضاد يوقف هذا التركيز على قوة الهيمنة. فهذه البدائل تشكل السياق الذي أقوم من خلاله بالاستجابة إلى الموقف عند وجودي في مواقع التفاوض غير المتكافئة.

أعتقد أن النزاع هو أحد أبعاد الحالة الإنسانية، وأحد المعطيات التي نجدها بانتظارنا عندما نصل إلى كوكبنا. ونكتشف أن هناك آلاف الاستجابات العاطفية لهذه النزاعات. لذا، عندما نحاول حلّ نزاعاتنا، غالباً ما نجد أنفسنا قد وقعنا في فخّ العواطف التي ترافق هذه النزاعات لدرجة يتعذر معها تخيُّلُ طرق جديدة لمعالجتها. عندئذ، لن يكون لدينا الوقت لإطلاق العنان لخيالاتنا، ومن هنا، نجد أنه من الأنسب القيام بالتفكير المترويّ قبل الذهاب إلى المفاوضات.

تقبل الأمور الخفيَّة والغامضة

إنْ نطلق العنان لمخيلاتنا، نجدْ عقولنا تستوعب أموراً وأشياء لم نجربها في السابق. في البداية يكون هذا الانتقال بمنزلة مواجهة مع الغموض، وهذا شيءٌ يفتننا. فبعض ما يعجبنا في الأمور الغامضة هو متابعتنا لها حتى النهاية، ثم رؤيتنا لها وهي «تنحل»، مختبرةً بذلك مهارتنا مقابل التحدي الذي تطرحه. نحن نحب الأشياء الغامضة، شريطة أن يكون لدينا أمل بحلّها. أما الأمور الغامضة والمستترة والتي تبقى بلا حل، فهي تذكرنا بمحدوديتنا، وتؤدي إلى إغضابنا وإخافتنا. فنحن إلى حدٍّ ما، نرغب سراً في أن تكون لدينا كل الأجوبة على كل الأسئلة.

إن أحد أكثر الأشياء التي نتوقعها لدى قراءتنا الكتب المختلفة، هو قيام مؤلفيها بالكتابة بطريقة، توحي بأنهم يكشفون سراً أو يحلّون لغزاً، أياً كان موضوع كتابهم. فهم يشعرون بأنهم أكثر أمناً عندما يستخدمون هذه الطريقة، التي تعيد الطمأنينة والثقة للقراء. ونحن نهلل ونهتف تشجيعاً للمؤلف، ونشعر بالامتنان لأن شخصاً ما قد أراحنا من قضيةٍ مُلِحّة.

ولسوء الحظ، لا أستطيع أن أفعل الشيء ذاته في هذا الكتاب ولا في أي موقع آخر. فاليوم، كل جواب جيد وسليم يخفي في ثناياه سؤالاً جيداً ينبعث منه ويعقبه. أعتقد أن المعرفة بهذه الكيفية تتشكّل. وأن الأسئلة الجيدة والصعبة، تقربنا من الفهم أكثر من التعليم أو الأجوبة الصحيحة. ومن هنا، يفتقر هذا الكتاب إلى صيغة «الطريقة المثلى الوحيدة»، ولكنه يحاول بصدق وأمانة أن يثير أسئلة هامة، ويقدّر الأمور الغامضة عندما تَرِدُ. إن الأمور الغامضة مداخل إلى الأعماق، وهي ترتقي بنا إلى ما هو أسمى من الإلحاح التافه والصراع سعياً وراء قوة الهيمنة.

كلما ازددت اقتراباً من الحقائق الهامة، شعرت بالتناقض الظاهري الذي

يختفي وراءها، وهذا يجعلني أرغب عن تقديم وعود لا أستطيع الوفاء بها. وتخيفني الكتب التي تبدو على شكل وصفاتٍ أو صيغ جاهزة. لذا، أقول فقط: «هذه بعض الأفكار التي يمكنك العمل بها، حاول أن تعرف إن كانت تناسبك، ثم أحطني علماً بذلك. فتقبُّلُ الأمور الخافية والغامضة يمكن أن يكون مصدر قوة في خلق الحوارات، فهو يمنحنا الحرية للاستمرار بالتعلم والنمو حاجة إلى تغذية الوهم الذي يدفعنا للاعتقاد أننا نعرف كل شيء، وحاجة لإلزام أنفسنا على الظهور بمظهر من يعرف كل شيء.

إبداع الاستعارات

أعلن العلماء المختصون بالمعرفة خلال العقود القليلة المنصرمة، أننا نستطيع أن نفهم السلوك والتعلم الإنساني بشكل أفضل إذا ما فهمنا وظيفة الاستعارات بشكلٍ أفضل. فعندما نحاول مثلاً أن نخبر أحداً ما عن تجربة مررنا بها ولم يمر هو بها، نستخدم الاستعارة جسرَ وصْل، كأن نقول: «إنه شيء أشبه ما يكون بالانزلاق عارياً إلى الأسفل، على شفرة موسى حلاقة في جوٍ درجة حرارته ما دون الصفر». استعارة جميلة، سأعرف بعدها مباشرة أنني لن أرغب بخوض تجربة كهذه. فالاستعارة أداة ربطٍ أو وصلٍ تصل بين غير المعلوم والمعلوم.

إذن الاستعارات مفيدة، فهي تزودنا بوسيلة توصلنا إلى أشياء جديدة. ولكن لهذه الأشياء الجديدة قوتها الخاصة التي تستطيع أن تمزق حياتنا. فالاستعارة مفيدة في بعض الأحيان، لأنها تساعدنا على تجربة فكرةٍ جديدة في ظلِّ ظروفٍ آمنة. مقال: «جرِّبْ هذا، إن طعمه كمذاق حلوى الكرز» ـ هذه العبارة تمثل أكبر كذبة شائعة في الولايات المتحدة، يخبرها الوالدان لأطفالهما الصغار عندما يودّان إعطائهم أول جرعة من شراب البنسيلين وهكذا، نحاول أن نقدّم خلسة معلومة جديدة عن طريق الاستعارة.

برغم ذلك، وكما سنكتشف لاحقاً، يمكن لهذه المعلومة الجديدة أن تثور كإعصار وتسبب كل أنواع الأذى. فقد لا تصلح في الموضوع الذي استخدمتها فيه، أو قد لا أرغب في رؤيتها برفقة الأوجه الأخرى لعالمي الخاص. قد تحتاج إلى مكانٍ جديد، مكانها الخاص بها، أو قد تؤدي إلى تغيير كل شيء في النظام. وقد تصبح زائراً مُحبِطاً وغير مقبول. إذن، فالاستعارة مفيدة، ولكنها قد تُصبح خطيرة في بعض المناسبات.

فنحن نرويها في بعض الأحيان لِنُسَوّي خلافاً، أو لنتخلص من الانزعاج والقلق؛ وفي أحيانٍ أخرى نحاول أن نعقد بها صفقة، فنقول: إنها تمثل الفكرة التي كنا نريد. وفي بعض الأحيان ننفيها ونُبْعِدها. وفي أحيان أخرى، لا ينجح كل هذا، ويتوجب علينا، ببساطة، أن نُصلح النظام لأنه غير قادر على الاستجابة لأكثر المحاولات إخلاصاً وتسامحاً، على الرغم مما نبذله لترويضه وتذليله. هذا يوضح لنا جاذبية وخطورة الاستعارة عندما نستخدمها في التعلُّم. إنها تكشف النقاب عن المخاطر العميقة التي يتضمنها الشّعْرِ. فهي قد تُدخِلْ إلى عقولنا أشياء لم نقصدْ إدخالها قطّ، قد تخلق الفوضى حين تُدْخَل. ولقد عَرفَ أفلاطون هذا الأمر.

الحلم

أبراجٌ من اليأس بلا سقوف،
صوامعُ مشكَّلة من أحجارٍ ليِّنة،
وأُرَفْرِفُ عالياً، أطفو، أتألم.
في كل منها، رجلٌ يتلوّى ألماً من عزلة صامتة،
أمواجٌ من الأشعة نحو آفاقٍ لا متناهية،
في الريح الساكنة، في الدعوات.

«طِرْ كالنسر!»

أصْرُخُ في المَتلَوّين الصُمّ

وكما ترى للاستعارة قوة هائلة، إذ تستطيع الاستعارات أن تقول أشياء أكثر مِمّا تستطيع «الحقائق». أستطيع مثلاً أن أقول: إنني ذهبت لحضور اجتماعٍ عائلي، أو قد أقول: إني أمضيت ثماني ساعات استمتعت فيها بالانسجام مع الشبكة العائلية الإنسانية. الرسالة الي تنقلها الاستعارة تحمل في ثنياتها تأثيرات أكبر، وتقول أكثر، وتفعل أكثر ما تفعل التعابير العادية. لاكوف وجونسون، ألّفا كتاباً بعنوان (الاستعارات التي نعيش في ظلها) «Metaphors we live By» (1980)، قاما فيه بمناقشةٍ رائعةٍ لهذا الموضوع على المستوى الإنساني العملي. من بين الأشياء التي قاما بتحريها ودراستها الاستعارة الأساسية في حضارتنا وهي كلمة الحرب. وأنا في الواقع، أعتقد معهما أنها الاستعارة الرئيسة والمركزية في حضارتنا.

فكلمة حرب لا تعني فقط معركة صريحة تستخدم فيها أسلحة الدمار. إنها تتضمن في معناها النزاع، الجدل الخلافي والصراع، أي الدلالات الواضحة التي تفيد وجود رابحين وخاسرين. إنها ترد في وصف كارس للألعاب (1986) حيث يطلق عليها «اللعبة المحدودة». لهذه اللعبة قواعد، وأوقات محددة، وهنالك المنتصرون والمنهزمون، وعند القيام بها، تنتهي العملية.

ليس من الصعب توثيق مركزية هذه الاستعارات في حضارتنا. عندما اكتشفت أن إعلانات الرعاية الصحية تحدّد الجمهور الذي «تستهدفه»، شعرت بأننا وصلنا إلى مستوى جديد من التشوش والفوضى. فنحن «نقهر» المرض و«نهاجم» الجراثيم، و«ندمر» الخلايات السرطانية باستخدام «أسلحة» ضد الأورام. ونحن نأسف لأن الإيدز هو فقدان «الدفاعات» الجسم ضد الكائنات التي «تغزوه». يبدو لنا هنا أن الطب تحوَّل إلى ساحة حرب.

هذا ينطبق على إعلانات الأعمال، والرياضة، والأخبار، والعلوم، والسياسية، والاقتصاد... الخ، إنها قائمة لا تنتهي. حتى إننا أعلنّا شنَّ «الحرب» ضد الفقر والمخدرات والعنف والإيدز. أمضيت حتى الآن عشر سنوات وأنا أراقب هذه التشابيه والاستعارات، وحاولت أن أنمي في نفسي حساسية تجاهها، كما حاولت أن أستعيض عنها ببدائل من الاستعارات التي تستطيع أن توصل لنا وتزودنا بصورة مختلفة للحقيقة. ولكني أكتشف في كل يوم أنني ما زلت أستخدم الحرب في مكانٍ ما، وفي كل يوم أجد نفسي وأنا أتعثر في الظلام وقد أخفقت في استنباط استعاراتٍ جديدة ومفيدة.

للإفادة، سأورد هنا مزيداً من الأمثلة. وها هي ذي بعض الكلمات والعبارات التي تظهر لنا كيف تَستخدم حضارتنا الاستعارة الحربية: يدافع، يهاجم، يحمي، يضع استراتيجية، الالتفاف حول، خط الدفاع أو المقاومة، يتراجع، يستطلع، يغلب، يتنازل، يسلِّم أو يستسلم، يقاتل، يغزو، يهزم، هدف، سلاح، ترسانة، يفوز، يخفق، يصعِّد، يسود، يذلّ، يصون، ينزع سلاحاً، يسجن، يضرب بقوة، أوامر، إطلاق النار، يسدِّد نيران، الإصابات، انقضاض هراوة، نزاع، مهمة، يحرص، خلاف، لي الذراع... الخ، والقائمة لا تنفد. يستطيع المرء أن يجد أضعافاً مضاعفة من الكلمات والعبارات المكررة إذا ما قام بتعيين مواضعها في نسخةٍ من صحيفةٍ محليَّة كما فعلت أنا شخصياً. فقد احتوت هذه المقالات على الكلمات التالية: هجوم عاصفة شديدة، صراعات بين أديان منظَّمة متعددة، تصوير سينمائي لفيديو جديد، والإصابات في محيط محليّ.

إن لم تكن استعارة الحرب هي الغالبة، فهي رئيسة بشكل مؤكد. وهي تدعم تعوّداً سلوكياً ذهنياً وقلبياً يفترض النزاع والمنافسة والخصومة. إنها تصور لنا الكيفية التي ننظر بها إلى كثير من نواحي الحياة. وبالطبع هذه النظرة لها آثارها. فنحن سنفهم بلا شكّ استخدام هذه الاستعارة مبدئياً لتوضيح طبيعة

الصراع. إلا أنها لا تفيد عندما تُسْتَخدم بشكلٍ أساسي، وبلا وعي أو إدراك، في عملية حلِّ النزاع. وما يؤدي في الأساس إلى الحفاظ على هذه الاستعارة وتقويتها عدم توفر استعارة أخرى بديلة تمكِّن أطراف النزاع من تخيّل واقع جديد أو حقيقة جديدة.

تُسْتَخدم استعارة الحرب لتفسير أغلب النزاعات وحلولها. كذلك، لن أجد هنا صعوبة في إيراد الوثائق التي تثبت ذلك. فالحرب والخصومة هما من الفرضيات الضمنية في «مُعْطَيات» جنسنا البشري. والحروب المعروفة هي في العادة نزاعات، تعتمد على استخدام القوة وسيلةً للهيمنة. وخلال تقديم حلول للنزاعات، يتم الإبقاء على هذه الاستعارة الرئيسة ولا يُعترف عادةً بالنماذج البديلة لحل النزاعات إلا بشكل سطحي فقط. وقد تبين لي من خلال تجاربي، أن كثيراً من الناس يُبدون مقاومة كبيرة عندما يتحسسون هذه الحقيقة المقلقة. على الرغم من ذلك، يتضح لنا أنه يمكن أيضاً استخدام القوة عاملاً أخلاقياً. وأن بعض النزاعات تقتضي الكفاح والنضال لتحقيق الاعتماد على الذات، وأن الحب الإنساني نموذج بديل قوي لحلِّ النزاعات، لكن نادراً ما يُعترَف به.

البحث في الأساطير

لقد حوّلنا جوزيف كامبيل، ربما بلا قصدٍ منه، إلى نوع من علماء الأساطير الهواة، إما من خلال دراستنا الشخصية لأعماله، أو عند اطلاعنا عليها عن طريق الأشخاص الذين قاموا بدراستها. فلقد كان العامل الأساسي في نشوء الحركات الرجالية يعتمد إلى حدٍّ كبير على التركيز الأوّلي على الأبعاد الأسطورية الشعرية لمعنى الرجولة. وتعكس الحركات النِّسْوِيّة هذا الاهتمام نفسه فيما هو أسطوري وشعري. هذا وإن علم النفس عند يونج Jungian يعتمد في أساسه على هذه الأساطير، وعلى اللقاء بين الفلسفات الشرقية والغربية، الذي يمثل إلى حدٍّ كبير حواراً أسطورياً. وقد انبثقت أشياء هامة عن النقاشات الجارية حول الأساطير، إذ يبدو جلياً أنها تعني لنا الشيء الكثير.

هذا النوع من التطورات النشوئية يخلق نوعاً من القلق والتشوش، لأنه ليس بوسع المرء حَشْرُه في المكان الصحيح، لأنه لا مكان له. وهو يعمل إلى حدٍّ كبير على زعزعة معتقداتنا وتمزق حياتنا، ويتطلب منا نوعاً جديداً من النمو. عندما كنت طفلة، كانوا يستخدمون الأسطورة ليبينوا لي ما هو غير حقيقي، وليشرحوا لي فضائل العقلانية والمادية. لكن يبدو أن سيرنا الحالي المتعرج في دروب الأسطورة يمثل عودةً إلى جذورنا. فنحن نكتشف أيضاً وجود نسخ مطابقة لأساطيرنا في تاريخنا وفي حياتنا اليومية.

يبدو أن زيادة الوعي بالأسطورة هو، على الأغلب، أحد وظائف الوعي الكلي بشكلٍ عام، والذي يتولى الزمن مهمة تطويره. وإن مسألة تخيل البدائل للحروب المختلفة هي إحدى هذه المهام. لقد قمنا، على مدى عدّة عقود، بشنّ حربٍ على الطبيعة، والآن، أخذنا نوصي الناس بالتعامل برفق مع أمهم الأرض. ومن الواجب علينا تخَيُّل بدائل مشابهة لتحلَّ محل النزاع المسلح، والاستعارات المستخدمة هنا قد تثبت أو لا تثبت أنها ذات طبيعة أسطورية. فنزع السلاح مثلاً ليس خلقاً للسلام. وكثيراً ما تحافظ عمليات فضّ النزاع على أساطير الحرب التقليدية، حتى عندما تحاول مواجهة القيود التي تفرضها مثل هذه الأساطير.

أعتقد أنه من المهم جداً بالنسبة إلينا أن نبدأ بفهم التأثيرات الناجمة عن جذورنا الأسطورية واحترامها. فهذه العملية تساعدنا في فهم الاستعارات التي نعيش في ظلها، إنها تساعدنا في الوصول إلى فهم أفضل لميولنا ونزاعاتنا الطبيعية. فهنالك أبعادٌ متعددة لهذا الفهم ولهذا الاحترام. وهأنذا أُعَدِّد بعض الأبعاد، لكنها ليست شاملة، وتحتمل التدقيق: الأبعاد الدينية، والثقافية، والاجتماعية، والعرقية، والقومية، والأسرية، والشخصية. بالطبع ترد كل هذه الأبعاد ضمن سياق تاريخي. فكلها تُشكِّلُ معتقداتنا وأفكارنا ومشاعرنا وعواطفنا

وآمالنا وأحلامنا. وتعزِّزُ وسائل تعبيرنا عن أنفسنا وتغذيها، وتشكِّلُ كذلك محتوى حياتنا اليومية وسياقها.

يحاول بعض الأشخاص ابتداع أساطير جديدة. تعجبني هذه الفكرة، لكن ينتابني دوماً شعور خفي بأن أصعب ما في هذه المهمة هو مجابهة تلك الأساطير التي تستعبدنا في الوقت الراهن. فنحن نحيا من خلالها بلا وعي منا، كما أننا نصونها ونحافظ عليها. إنها المعايير التي تبيّنُ كيف نخلقُ الحقائقَ الخاصة بنا ونحافظ عليها، وإذا قمنا بتمحيص صادق لهذه الأساطير فقد نبدأ بطرح أسئلة مفيدة حولها. وقد نتحمَّل مسؤولية النتائج الحتمية للخيارات التي قمنا بها. عند ذلك، يمكننا تصور خياراتٍ جديدة، وابتداع وصنع الأساطير التي تمكننا من تحمُّل نتائج هذه الخيارات الجديدة.

الكثيرون من أنصار حلِّ النزاع يتجاهلون ببساطة تأثير الأساطير المهيمنة على حضارتنا. ومع ذلك، فإن الحلول الفعالة للنزاعات، تفترض ضمنياً أن المرء على استعداد للتعايش مع الاتفاقية التي تم التوصل إليها بالتفاوض. وإذا كانت الاتفاقية تتعارض مع إحدى أساطير حياتي الأساسية، فقد أظهر بمظهر خادع، فأبدي موافقتي لأبيّن أنني شخصٌ طيّب، أو لأتجنب النقد، ولكني بهذا الشكل لا أكون قد عالجت النزاع بشكلٍ حقيقي، بل أكون قد أخفيته فقط، أو أحطته بجدار، ليعود ويظهر فيما بعد بوجه قبيح جديد. فالكبت ليس هو الحلّ، لأن الأساطير تعود لتزورنا، سواء استدعيناها أم لا.

لدينا في هذا البلد بعض الأساطير القوية الفعالة، وقد يكون إيراد بعض الأمثلة هنا مفيداً، على الرغم من أننا لن نستطيع أن نغوص في أعماق بركة الأساطير السحرية، ولن نغترف منها إلا ما هو طافٍ على السطح. ففي أنظمتنا الحكومية أساطير إغريقية رومانية تقول بضرورة المساواة، وبأن دولة المدينة تتمتع بالسلطة، وبأن العبيد والنساء مصدران هامان لضمان مداخيل مؤكدة (وكأنهم ليسوا مواطنين). لدينا كذلك أساطير يهودية مسيحية تقول: إننا الشعب

المختار، وإن هناك كائناً فوق الوجود المادي يفضّل بعض الناس على بعضهم الآخر، وهذا الكائن المتعالي رجل، له قوانين، وهو يحبنا عن طريق معاقبتنا بقسوةٍ إذا أخطأنا. وتنبثق عن هذه الأساطير، أساطير استعمارية تقول: إن ادعاء الحق في أراضي غيرك لنفسك هو عملٌ خيرٌ، ويجب إخضاع أو تدمير الناس الذين عاشوا في هذه الأراضي قبلك، وعليهم تعلم أساطيرك، وينبغي مراقبتهم كالأطفال. ولدينا من الأساطير ما يقول: إن هذه الأساليب تصلح للتعامل مع الأغيار ـ أي العبيد والنساء ـ إذ لا يُعَدّ هؤلاء مواطنين في الدولة، فهم ليسوا «مثلنا» (أي ليسوا مثل الرجال). ولدينا أساطير أسرية تقولُ بأن للأسرة التقليدية الأمريكية تركيباً ووظيفة ودوراً وأخلاقيات معينة. ولدينا أساطيرنا الشخصية التي تحدد لنا كيف نعيش خارج هذه الأساطير الكبرى في: خياراتنا ومخاوفنا وأحلامنا وإخفاقاتنا.

لقد أثرت فيّ دوماً مقولة سقراط بأن الحياة لم تُعتبر غير جديرة بأن تُعاش. ولم أعرف إلاّ مؤخراً أنه قالها قبل أن يشرب السمّ بوقتٍ قصير. لقد أردت أن أتخذ من هذه المقولة دليلاً مرشداً لي في الحياة، لكن يبدو لي الآن، أنها تعكس تفكيره في الحياة التي عاشها. إلا أن انتهاء حياته بهذه الطريقة يفسر لنا انزعاج كثير من الناس من فكرة تمحيص حياتهم ودراستها. ربما نخشى جميعاً ما يمكن أن يتكشّف لنا إن فعلنا ذلك. فنحن نُخفي أشياء وراء الجدران، ونزعم أنها لن تؤذينا لأننا قمنا بعزلها وإخفائها بشكلٍ جيد. إلا أن هذا وهمٌ محضٌ، لأن هذه الأشياء التي نخفيها، ستأخذ سبيلها إلى الظهور يوماً، وستفعل بنا ما تريد، بطريقةٍ أو بأخرى، الآن أو فيما بعد.

يبدو لي أن الأساطير قوىً هائلة، وبرغم أننا قد نجد في بحثها ودراستها صعوبة قد تزعجنا أو تقلقنا، إلا أن تجاهلها أمرٌ خطيرٌ يدل على ضعفٍ وغباء. لذا، فأنا مع سقراط، في شربه السم، وفي كل شيء، وأحب الكمال والاستقلال الذاتي اللذين يمنحهما لي تمحيص حياتي. مثل هذه الدراسة ليست

سهلة أو ممتعة؛ فهي تتعارض بشدّة مع نماذج حياة المتعة واللذة الدراجة في هذه الأيام، والتي تدفعنا إلى تجنب التفكير العميق، أو تدفعنا للجوء إلى تلك الخدعة السريعة الرخيصة التي نقوّم بها ذواتنا بطريقةٍ انفعالية وعاطفية وسطحية.

تمنح الأساطير نظاماً وشكلاً محدداً لكل شيء. وهذا أمر يثير القلق بالطبع؛ لأنك إن لم تعرف أساطيرك فستنشغل بالقيام بتشكيلات جديدة ولا تعرف بدقة ما الذي تفعله. وقد يؤدي هذا في أحسن الأحوال إلى إثارة أعصابك. فينتهي الأمر بالناس لقول أشياءً لم يقصدوا قولها قَطُّ. ويبدو لي أن هذا ينطبق على محاولات إيجاد حلولٍ للنزاعات. إذ يستمر الناس المخلصون والذين تتوفر لديهم النيات الطيبة، بقول وفعل أشياء تعكس في أفضل الأحوال عدم خبرتهم بالحياة. إذ يقبل مثل هؤلاء الفرضيات الأسطورية، ويقومون بتعديلها لتناسب أغراضهم بدلاً من القيام بالتدقيق فيها، وربما يقومون بإجراء تعديلات عليها. ونتيجة لذلك، تصبح الفرضيات الأسطورية للنزاع هي نفسها الفرضيات الأسطورية للنتائج، وتُخْفِق كل الأطراف في تخَيُّل صور أسطورية بديلة قد تخدم قضيتهم بشكل أفضل. لقد قال آينشتاين ذات مرة: إن القدرة على التخيل أهم بكثير من المعرفة. ولكن يبدو أن حل النزاعات يركِّز غالباً على المعرفة والوقائعية أكثر مما يركِّز على التخيل والحكمة. وفي هذا التوجه تناقضٌ ضمني؛ لأن مهمة المفاوضات الرئيسة هي توليد وإنتاجها الخيارات للنزاعات، فإذا ما وضعت الحقائق ومسألة الحفاظ على الأساطير الأساسية قيوداً على هذه المهمة، فستصبح مجالات الاختيار ضيقة، ولا تُستخدم فيها قدرات الخيال الإبداعي، وسيؤدي هذا بالتالي إلى تأبيد المشكلات التي أدت إلى نشوء الصراع فتصبح مجابهة هذا الأمر قضية صعبة. لقد رأيت أنه عندما كانت تجري محاولاتٌ للقيام بهذه المجابهة كانت تستبعد باعتبارها تافهة، وعندما أردت أن أفعل ذلك بنفسي مع مفاوضين بارعين، أحسست بأنهم كانوا يعانون من صراع داخلي. بدوا وكأنهم يقولون لي: «نعم، أنت محقة، ولكن

لا يوجد حلّ لهذه الورطة؛ إلى جانب ذلك، إن هذه المواجهة تخيفنا، ولا نريدُ النظر في أمرها أو التفكير فيها، ولو قليلاً. نرجوك اذهبي بعيداً عنا!».

هذا الأمر يجعلني أشعر بعدم الارتياح، ويغمرني بأمواج من عدم الثقة بالذات، ويدفعني للحذر الشديد في تأملاتي. وعلى الرغم من ذلك، لم يصمت الصوت الذي في داخلي والذي يقول لي: إن أساليب حلّ النزاعات المتبعة لمّا تصل بَعْدُ إلى جوهر القضية. وربما ينذر بالسوء أكثر شعوري بأن النية غير متوفرة على الإطلاق للوصول إلى هذه النقطة. فالناس على الأغلب، يعالجون الطبقات السطحية من المشكلة، ويتجنبون الخوض في القضايا الأعمق في لب النزاع. والأسطورة مسألة هامة وأساسية في هذا الصدد. وتقول الأسطورة الأمريكية: يجب أن لا تحطّم ما يناسبك، وإن لم يكن مكسوراً فلا تصلحْه. لا شك في أن عملية تخيُّل الطائرات أو الكهرباء لم تنبثق من هذا المثل.

إن أساطير ماضينا تقودنا إلى جوهر أو لبّ أية قضية. وأساطير مستقبلنا هي من تدفق خيالنا، وكلاهما يتمم الآخر في المهمة الصعبة التي تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة عند مواجهة نزاعٍ ما. ويبدو لي أن الموضوعين لم يَحْظَيا بعدُ بالاعتراف المناسب في الدراسات التمهيدية التي تجري حالياً حول قضايا حل النزاعات. قد يلجأ أحد المفاوضين بشكلٍ بديهي إلى «الغش»، فيستخدم هذه الموهبة في لحظة معينة. إلا أن هذا لا يجعل المفاوضين جديرين بالثقة، بل على العكس، إنه يجعلهم نماذج للانحراف عن الأساليب المتبعة. وهذا الأمر غير كافٍ بالنسبة إليّ.

7

الأوهام التي نحيا في ظلها

يمكننا استخدام الاستعارات والأساطير للإبقاء على أوهام تُبْعِدُنا عن الحقائق المطلقة والأساسية. وهذه تشمل انحرافاتنا وأفكارنا الخاطئة ومخاوفنا وغرورنا وانشغالنا بأنفسنا، كما أنها تُبقينا على حافة صراع دائم، لأن صوت الحقيقة المدوي يترصدنا على الدوام، ويبدو مستعداً لتحدّي أوهامنا وتدميرها. والجدير بالذكر أن هذه الأوهام بحاجة إلى الكثير من الحماية، والأساطير والاستعارات تساعدنا على حمايتها، فهي بمنزلة جدران القلاع والحصول أو خطوط الدفاع الأولى. إن استخدامي استعارة الحرب هنا مناسبٌ، لأن الوهم هو دوماً تفسير ذاتي لا يتطابق مع الحقيقة. لذا، يجب الحفاظ عليه عن طريق منع الحقيقة من اقتحامه والتطفل عليه، وإلا فسينكشف عدم تطابقه معها. فإذا كنت أهتمُّ بهذا الوهم، فأنا على استعداد لمحاربة الحقيقة وإبعادها حفاظاً على هذا الوهم. وهذا يمثل صراعاً إنسانياً جوهرياً، رئيساً، وهو أحد الأوجه المألوفة للحالة الإنسانية.

تمنحنا الأوهام السلوى والعزاء، فهي تحررنا من الشك والغموض والسرية، برغم الخوف والقلق اللذين ينتابنا عندما ندرك أن كل شيءٍ في تغيُّر مستمر؛ لأنه في حركة دائمة، تجعلنا على الأقل نشعر بأننا في كنف أوهامنا

الصغيرة، نحقق الثبات والاستمرارية والثقة واليقين. ونجد أن هذا الوضع أفضل لنا من مواجهة تحدّي العيش مع الغموض والشك والتغيير. إلا أن الأوهام ليست مصدراً للراحة فقط، فهي فخٌّ أيضاً. ولكي نحافظ على سلامتها، يتوجب علينا أن نجمّد ونوقف تدفق الحياة، وكأننا نخرج من النهر، وننصب خيمة على الشاطىء، ونضع لها الأوتاد فنصبح ثابتين ومستقرين. إن سلوكنا لهذا السبيل الآمن سيحافظ على شعورنا بالدفء ليلاً، لكنه قد يقضي على مخيلتنا. إنه يضع القيود على تصوراتنا للإمكانات الإنسانية.

وهنا بالطبع، يبرز سؤال أكبر. ما الثابت أو الاستقرار؟ نحن من هذه الناحية، أمةُ تحوّلٍ وانتقال. لقد قمنا جميعاً، في مرحلةٍ ما، بالتفاني في محاولة إجراء مصالحة مع المسائل التي تقع وراء نطاق خبرتنا ومعرفتنا، وكنا نتساءل: هل هناك أمورٌ أخرى تقع خارج نطاق قدرتي على الإدراك؟ هل هناك قوةٌ أكبر من قوتي وقوة نظرائي؟ وهل هذه القوة العظمى سلبية أم إيجابية؟ أهي تُسيطر أم تُحرر؟ أَمِنَ السخف، بداية، طرح هذه الأسئلة؟ إن أجوبة هذه الأسئلة تكمن، بالطبع، في التربة الخصبة للاستعارة والأسطورة والوهم. والأجوبة التي سنحصل عليها، ستخبرنا الكثير عن الاستعارات التي نستخدمها ونتبناها، والأساطير التي نُعيد نسخها في حياتنا، والأوهام التي نخلقها ونحافظ عليها. هذه الأشياء مجتمعة تشكّل في النهاية، الأساس الجوهري لصراعاتنا كافة.

يتراءى لي أننا نرفض الاعتراف بهذا الشيء. فنحن نميل في حضارتنا إلى اختزال الجذور العميقة للصراع وتحويلها إلى ألعاب بسيطة لتجاذب القوى. غير أن الناس يموتون في الحروف، ويثور غضبهم بسبب الخلافات. ولعلنا لسنا بحاجة إلى ذكاء شديد لنلاحظ أن معظم الحروب تنجم عن الخلافات المتعلقة بتحديد أو بتعريف الله أو الدِّين. ومما يبعثُ على السخرية، أننا هنا في أميركا، لا نعترف بأن تعريف الإله والدِّين يشكّل القاعدة الأساسية لادعاءاتنا،

وذلك لأننا نؤمن بأننا محقُّون في تعريفنا، وبالطبع، يعتمد كل هذا على المنظار الذي تنظر منه وتحدِّد بموجبه من الإله وما الدِّين؟ فقد يكون العلم هو الله، والحريَّة الشخصية هي الدِّين، وقد تكون الاستهلاكية هي الإله والجشع المادي هو الدِّين، وقد تكون السيطرة إلهاً والديموقراطية ديناً. وهكذا ساعدتنا مخليتنا هنا على إنتاج البدع بكثرة. فلدينا عددٌ كبيرٌ من الخيارات إن أردنا الذهاب إلى السوق وشراء الأفكار والديانات. إن هذه الأشياء التي نوجدها ونبتدعها ونتعلق بها بشدّة، تشكل أشياء سنموت من أجل الدفاع عنها إن اقتضى الأمر ذلك. وإن الشكّ في هذه الأشياء أو الجدل فيها يُسمى خيانة عظمى. وقد يسمى هرطقة أيضاً. وبينما تمضي الأوهام التي تقيدنا، تبقى هذه النماذج.

الإصلاح السطحي

إن تجاهل أهمية الاستعارات.والأساطير والأوهام يؤدي إلى فعاليات سطحية نوعاً ما، تخلو من القدرة على التخَيّل وابتداع الأفكار الجديدة، فالحدود التي نضعها أمام أية محاولة قد تعوّق وتقيّد وتحدّ من القدرة على الوصول إلى نتائج مبدعة. ومن هنا، يتولد لدينا إحساسٌ بأننا نقوم بإصلاح سطحي للظواهر والأحداث، وكأننا نحاول تحريك أحجار الشطرنج على الرقعة مع إغفال وجود المربعات تحتها؛ وبنقلةٍ واحدةٍ بارعة تختفي كل المربعات والأحجار والرقعة. فالحقائق العميقة الغور، هي التي تعلِّل وتفسر لنا الأشياء على الرغم من ازدياد السرية والغموض اللذين يكتنفانها. وإن العمل الشاق المتواصل للوصول إلى ما هو أبعد من الإصلاح السطحي يستحق منا المحاولة، حتى ولو أدى ذلك إلى زيادة في المشقة والجهد المبذولين.

في بعض الأحيان، أتخيل أن الحوار الإنساني يظهر على مئة مستوى. إن استخدامي للرقم مئة هنا عشوائي، أريد به بيان الكثرة. كما أتخيل في أحيان أخرى أن الخطاب الإنساني يشبه عجلة ضخمة بمئة قضيب شعاعي. واختيار الرقم مئة هنا هشوائي أيضاً. فأنا أحاول في كلتا الصورتين، جذب الانتباه

للاعتراف بالتعقيد. ففي صورة المستويات، أحاول تقدير العمق، أما في صورة الدولاب فأقدر المجال أو المدى. وكلا التشبيهين يؤدي وظيفته بالنسبة إليّ. فإذا ما قمنا بدمجهما معاً يصبحان لولباً أو حلزوناً طويلاً. وأنا في الواقع أرى نفسي بهذا الشكل، أي كلولب طويل. وعندما تجمعني علاقة إنسانية حقيقية أتبادلها مع شخص آخر أحبّهُ وأقدّره، أشعر وكأننا أصبحنا نُشبه جُزيء دي إن آي DNA بعض الشيء: أي حلزوناً أو لولباً يتفاعلان ضمن حدودٍ مشتركة.

عندما يبدو لي الخطاب مفككاً، أعرف أن سبب ذلك يعود إلى كون بعض مستوياته غير معروف، أو ممتنعاً عليَّ، أو مرفوضاً، أو ممنوعاً الوصول إليه، أو ببساطة، لم يدخل بعد حيّز الإدراك والوعي ويصبح جزءاً منه. وبعض قضبان العجلة تثير هذه الصور نفسها. ومن هنا، نجد أن الحوار مع الآخر يتسم بمدى وعمق معرفة الآخر لذاته ومعرفتي أنا لنفسي. ونظراً لكوني فضولية وغير مستعدة لأن يفوتني أي شيء، فقد دفعني هذا إلى الاستمرار ف محاولة زيادة معرفتي لذتي. كما عرفت من خلال تجاربي أن هناك بعض الأشخاص الذين يستطيعون مساعدتي في اكتشاف مستوياتي ومجالاتي عن طريق إظهار مستوياتهم، التي تعمل كمرآة تعكس مستوياتي، أو تعكس إحساس هؤلاء بمستوياتي. يعجبني هذا الانعكاس المتبادل، وأنا بالفعل متحمسة له جداً. ولكني لاحظت أن هذا الشيء يعتمد على استعدادي وإرادتي للرؤية.

وعندما أقاوم هذه الرؤية، يعود السبب في ذلك عادة إلى وهمٍ أحاول أن أحميه، أو أسطورةٍ أخفقتُ في سبر أغوارها، أو استعارةٍ استبعدتني. ولاحظت كذلك، أنني إن لم أسعَ إلى تعدّي هذه القيود، فسيفوتني الكثير مما تقدمه الحياة، من إبداعٍ وسعادةٍ وسرورٍ ومتعةٍ وتحقيقٍ لذاتي. ومن سوء الحظ، أنني عندما أرغب في تعدّي قيودي، يتطلب مني الأمر أن أشقَّ طريقي في وحل مستنقعاتٍ مخاوفي وكبريائي وغروري وعنادي، لأتغلب على مقاومتي لخوض تجارب عديدة. فأنا لا أستطيع أن أرتفع دوماً إلى مستوى هذا التحدّي،

وينتابني السرور عندما أستطيع ذلك، وعندما أعجز، أشعر بنقص في قيمتي، فيساعدني هذا الشعور على المضي في الكدح والمحاولة. وعكس هذا الكدح، بالنسبة إليّ، هو القيام بالإصلاح السطحي.

يستطيع المرء إن أراد، أن يغيّر العوائق ويُحَوّلها، وقد تكون عملية تعديل أو إعادة صياغة هذه العوائق عملية ممتعة إلى حدٍّ ما. فبدلاً من أن أتخوف من النظر في أوهامي، يجدر بي أن أخشي أكثر فأكثر من أن أعيش حياة لم أعرف كيف أعيشها أو أمحصها، حياة تصبح فيما بعد ناضبة ومحدودة ومخفقة. وبدلاً من أن أعمل على حماية غروري الزائف عن طريق إنكاري لانحرافاتي وأفكاري الخاطئة، عليَّ أن أعمل على تنمية قدرٍ وافرٍ من الزهوّ بعيشي على الحافة، حيث أكون على استعداد للصراع مع الحياة والأوهام وكل شيء، وأكون مستعدة للاعتراف بأخطائي، وتحمّل المسؤولية الناجمة عنها، ومسؤولية ضرورة تصحيحها، وأن تكون لديّ الشجاعة الكافية لأعيش حقيقتي. وبدلاً من أن أدافع بعناد عن تشبثي بآرائي، عليّ تعلم الصلابة في إخلاصي للمُمِكن وللمحتمل، لما يمكن تصوره، لرؤية الجديدة، وقبول الحالة الإنسانية بكل فقرها وعجزها وقصورها. لقد أثبتَتْ هذه العبر قدرتها على تحريرنا رغم كونها مثيرة للتحدّي.

هذا يعني، بالطبع، أنني لا أرغب في تعزيز محاولات الإصلاح السطحي، فهي تبدو لي الآن محاولات جبانة وحمقاء. بل تبدو، في بعض الأحيان، خطيرة ومأساوية. أنا لست ساذجة كيلا أعرف أن هناك أشخاصاً يرغبون في أن يكونوا مكاني، ولست مستعدّة أن أزعم أنهم موجودون إن لم يكونوا موجودين. أعتقد أن هذا الشيء يجعلني مثيرة للغضب أحياناً. ومع ذلك، إن إثارة القليل من الغضب أفضل من إعلان الحرب. لقد اقتضى الأمر مني خمسين سنة لاكتشف أنه من الأفضل أن نعاني القليل من القلق، وأن نثير القليل من الغضب بدلاً من أن نقوم بإصلاحات سطحية. وأنا لم أعد أتعامل مع

الذين يقومون بهذا النوع من الإصلاح. وأعتقد أن هذا العدد الكبير من الناس الذي يقوم بالإصلاح السطحي ويتوق للإبقاء على الوضع الراهن، بغنى عن مساعدتي في مساعيه، بالإضافة إلى ذلك، فنحن الذين لا نهوى الإصلاح السطحي، بعضنا بحاجة ماسة إلى بعضنا الآخر. وأنا أحب هؤلاء، وأتمسك بهم، وأعتزّ بهم.

وهكذا، فإن تجاربي المتعلقة بالنزاعات التي جرى فيها إصلاح سطحي، كانت تجارب غير مُرْضية بالنسبة إليّ. فقد تبين أنها تدعو إلى فرض قيود عقلية وعاطفية وأخلاقية وروحية وإنسانية. قولي هذا قد يثير غضب بعضهم. وعلى الرغم من ذلك، فقد عاهدت نفسي على تجاوز عملية الإصلاح السطحي. إن الغيلان والعفاريت المتربصة خلف المستويات الأخرى، والرؤى المخيفة على القضبان الأخرى، بحاجة لأن يُكشف عنها النقاب. عندها فقط ستتحرك باتجاه تخيلات إبداعية عميقة تخاطب النزاعات الكامنة في الوضع الإنساني. وقد نكتشف أن هذه الشياطين ليست سوى ملائكة متخفية.

رؤى اوسع واعمق للحقيقة

يعتقد الناس في بعض الأحيان، أنك ستكون إنساناً أفضل إن أنت عمدت إلى التماس الرؤى العميقة. أنا لا أعتقد ذلك، ولكني أعتقد أن الناس يبحثون عن الرؤى الأوسع والأعمق للحقيقة، لأنهم يلاحظون أنهم ليسوا بالروعة أو العظمة التي يعتقدونها، أو ليسوا أفضل من غيرهم. وبعد ذلك يبدؤون بالتنبه إلى أن تلك الرؤى الأوسع والأعمق هي الخيار الأفضل المتوفر للتغلب على مشكلات القيود التي تحدّهم، كما يلاحظون أن اشتراك العديد من الأشخاص في حلّ مشكلةٍ ما يقود، على الأقل، إلى عددٍ كبير من الخيارات التي يمكن دراستها، والتي تؤدي غالباً إلى حلٍ أفضل لهذه المشكلة. كما أنهم يلاحظون، أن في تعاون عدد كبير من الناس على إيجاد الحلّ، يصبح احتمال تقبلهم لهذا الحلّ أكبر، كما يتم إنجاز الحل أو تحقيقه بسهولةٍ أكبر. وأخيراً،

إنهم لا يرغبون في عيش الحالة الإنسانية بمفردهم، بل يميلون لأن يكونوا جزءاً من مجموعة من البشر المحدودين مثلهم، الذين يشقون طريقهم بحثاً عن حل ممكن يخرجهم من المشكلة الملحة التي يواجهونها. بهذا المعنى تعمل الرؤى الأعمق والأوسع على رفع وتعزيز مستوى النتائج التي أسعى لتحقيقها.

إلا أن هنالك، من ناحية ثانية، بعض الأبعاد الأخرى المزعجة التي ترافق البحث عن حلولٍ أشمل وأعمق. إذ يعتقد بعض الناس أنهم هم الأفضل لأنهم يسعون إلى هذه الحلول الأشمل والأعم. وهذا التفكير جدير بازدراء، فقد يحجب وراءه نوعاً من الغرور الأحمق الذي يعوق الإبداعية، ويقيد النتيجة برؤية شخص واحد مغرور. وإن كان هذا الشخص تافهاً، فربما يخشون ألاّ تنتصر أفكارهم، فيتدخل الخوف هنا، ويختلط الأمر. عندئذ سيشعرون بحاجتهم للفوز ليهدئوا من كبرياءهم. نحن جميعاً لدينا مثل هذه النزعات أو الانحرافات في بعض الأحيان، أما إن كانت هذه النزعة هي المسيطرة، فسنجد أن الرؤى الأوسع والأعمق لن تؤدي في النهاية إلى تحسين النتائج وهنالك أشخاص يرغبون في تكليف الآخرين نيابة عنهم بالبحث عن هذه الرؤى حيث يحمِّلون هؤلاء الأشخاص المسؤولية كلها. إنهم يمتنعون عن تحملّ المسؤولية، ويصبحون اتباعاً للآخرين، وهذا ليس من الحكمة في شيء. كما أنهم يخلقون الأجواء التي تؤدي إلى وقوع الآخرين في فخ الغرور الذي ذكرته أعلاه. إن هؤلاء الأشخاص الذين يمتنعون عن تحمّل المسؤولية لن يعجبهم، في النهاية، ما يفعله الآخرون فيحاولون المطالبة بحقوقهم، وهذا الوضع يؤدي في الحقيقة إلى إرباك الأشخاص الذين تعوّدوا أن يكونوا في موقع المسؤولية. وهكذا، قد تصبح هذه طريقة أخرى لا تؤدي فيها الرؤى الأوسع والأعمق إلى الوصول إلى النتائج المرجوّة.

وقد يجد بعض الأشخاص أن السعي للتوصل إلى هذه الرؤى يتطلب منهم ما هو فوق طاقتهم. إذ سيتوفر أمامهم المجال لخيارات عدة، لكنهم قد

يختارون التجنب الكلي لهذه الورطة. وقد يكون هؤلاء على قدر من التهذيب، فيتظاهرون بمسايرتهم لجدول الأعمال الأوسع والأعمق، لكنهم اعتزموا مغادرة الغرفة في داخل أنفسهم. وقد يعمدون إلى ذكر كل نواقص برنامج العمل الأوسع والأعمق، ويستمرون في تكرار هذه النواقص المرة تلو الأخرى، أو قد يلجؤون إلى الصمت والسلبية والابتعاد، فيخيفون الآخرين ويرعبونهم، وقد يعمدون إلى محاولة جعل هذه الرؤى تبدو بسيطة وسهلة، وهذا شكل مختلفٌ من أشكال الإصلاح السطحي. وبذلك يوجدون حلولاً سهلة لمشكلات معقّدة، مع إصرارهم على أنهم اتبعوا أسلوب الحل الأشمل والأعمق في عملهم هذا. ولكن هذه الطرق لا تؤدي إلى الوصول إلى النتائج المرغوبة التي يحققها اتباع ذلك الأسلوب.

ومع ذلك، وبرغم هذه المجازفات والمخاطر، فأنا أؤثر أسلوب الرؤى الأوسع والأعمق، هذا الأسلوب الذي يشوبه النقصان، ولكنه، على الأقل، صادق في عيوبه ونواقصه، فهو يمنحني الفرصة لإثبات إنسانيتي النضالية، كما يمنحني فرصة التأكيد على الكفاح الإنساني للآخرين. أنا لست واثقة من أن النتائج ستكون جيدة، إذ ليست هناك وسيلة حقيقية لاختبار هذا الأمر بشكل أمين وصادق، ولكنني واثقة أنها نتاج إنساني أفضل، ولما كان النزاع قبل كل شيء قضية إنسانية، فكل ما يناسب ويفيد البشر يكون وثيق الصلة بالموضوع ومناسباً له.

8

ما وراء المظاهر

يساورني القلق الآن خوفاً من أن تكون، أيها القارىء، قد بدأت تعتقد أنني اتخذت منحىً خاطئاً، وضللت طريقي في لجّة تأملاتٍ فلسفية لن تنجح في إيصالك إلى هدفك، وهو اكتشاف ما أودُّ قوله عن طاولات التفاوض غير المتكافىء. ومع ذلك، فهناك منهج وراء جنوني هذا. لقد قاربنا على الانتهاء من الجزء الأول من هذا الكتاب، وكنت على طول الخط، أحاول أن أحذرك من الإغراء الذي تقدمه الحلول السهلة، والاستجابات السطحية، والتسويات الضحلة. وكلما تقدمت في القراءة، فستجد أن الإغراء يصبح أكثر وضوحاً.

لهذا السبب قمتُ بوصف مسلماتي التي لا تؤيد الوصول إلى النتائج السهلة، والسطحية، والضحلة، ولقد كنت واضحة في تحديد هذا الأمر. فقد تختار الإصلاح السطحي للنزاع، أو تسعى لتحافظ على أوهامك وتحميها، أو تحاول ألاّ تتحرى أساطيرك واستعاراتك. سيكون هذا خيارك، ولكن لن تكون هذه هي الرسالة التي أردتُ إيصالها إليك. سأمارس الآن طريقة أخرى، تستخدمها عندما تذهب إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة وهي: رسم خط فاصل في الرمال بلا قسوة.

تدبر الأمر بالانسجام والانتقام

عندما نواجه نزاعاً ما، يعمل غالبيتنا على «تدبُّر أمره». والترجمة المبسطة لهذا التعبير في الولايات المتحدة نجدها في التعبير العامي «الأخذ بالثأر». فعند تعرضنا لموقف نشعرُ فيه بعدم التكافؤ، يصبح «تدبر الأمر» الذي يفرض نفسه هنا هو «الأخذ بالثأر». ونحن نعتقد أننا حينما نحاول «الأخذ بالثأر» إنما يدفعنا لهذا التوجه القيم الأساسية كالعدل، والانسجام مع القوانين، وتحقيق التوازن والمساواة. كما أن «الأخذ بالثأر» يعكس معتقدات الأنظمة الإيمانية والبنى والتراكيب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي نعتزُّ بها.

إن الأخذ بالثأر توجّهٌ يغمرهُ الانحراف. . . إنه يوحي بالانتقام والخداع. وهذه السلوكيات تقللُّ من شأن الإنسان. والأدهى من ذلك هو الوهم الذي يعمل هذا الأسلوب بموجبه. فنحن عندما نتعرض إلى عدم التكافؤ، ونحاول «الأخذ بالثأر»، نقنع أنفسنا عادةً، بأن الشيء الوحيد الذي نريده هو «حقُّنا» وأن على هؤلاء الذين «يتمتعون بأكثر مما هو حقٌّ لهم» أن يتنازلوا لنا عن بعض هذه الحقوق. طبعاً يعتقد الأشخاص الذين يتمتعون «بالحقوق الأكثر» أن هذا حقٌّ لهم، وأنهم لن يتنازلوا عنه. فإن نجحنا في أخذ «حقنا» منهم، فسيشعرون بأن هذا عملٌ جائرٌ وظالمٌ، وسيرتدّون علينا، ويفعلون ما فعلناه نحن معهم، ليحققوا التكافؤ.

لا يحتاج هذا الأمر إلى بصيرة خارقة لندرك بأنه نموذج خاطىء. وعلى الرغم من هذا، فهو يستعمل باستمرار أداةً شائعة لحل المشكلات. عندئذٍ، نجد أننا نتعامل مع أناس يحاولون «الأخذ بالثأر» منا، لأننا أصبحنا متكافئين معهم. هناك تكرار مملّ في هذا الأسلوب، يقود إلى دائرة عبثية. ويتجاوز هذا الأسلوب العبثية والفجر المحض عندما يستخدم في قضية مثل الأسلحة النووية، أو العلاقات الشخصية مع ذوي النفوذ، أو المواد السامة في مخزون مياهنا.

سيجعلك هذا مخلوع الفؤاد، تلتفت إلى الوراء بحنين، إلى تلك الأيام التي كنت تعرف فيها تماماً كيف تواجه موقفاً فيه عدم تكافؤ، وكيف تعالج هذا التحدّي. وهنا يكمن جوهر التحوّل. فإذا وافقت، مؤقتاً على الأقل، على إيقاف أو تعليق الإغراء «بالأخذ بالثأر»، فستجد أن إجراء توسيعٍ لرؤيتك عمليةٌ تستحق منك التفكير العميق. إن أنصاف الإجراءات أو الحلول لها نتائجها المدمرة، كما أنها تؤدي إلى عواقب مأساوية.

مخاطر التسويات الجزئية

إن أشدّ المظاهر التي تواجهنا تحدياً، عند محاولة التعرف على الموقع غير المتكافىء، هو قدرتنا على تمييزه بسهولة عندما نكون في موقع من يشعر بعدم الإنصاف، وصعوبة ذلك تتجلّى عندما نكون في الموقع الأقوى أو الأفضل. وعلى الرغم من أنني أشعر بالانزعاج عندما أجد نفسي محرومة من التكافؤ في موقعٍ غير متكافىء، إلا أن هذا لا يضمن تفهمي مشاعر الآخرين عندما يشعرون هم بعدم التكافؤ. بل قد أكون أقل قدرة على إدراك معاناتهم. فقد أكون منشغلة «بقياس» مقدار حرماني، أو محبطة بشدّة بسبب الآثار التي يخلفها حرماني من التكافؤ على المحصلة النهائية، لدرجةٍ يتعذر عليّ فيها رؤية المزايا التي أتمتع بها. ويؤدي هذا إلى زيادة وتكريس الآثار السيئة الناجمة عن التفاوض غير المتكافىء.

هناك صفة خبيثة تجعلنا نتعلق بهذا الحرمان من التكافؤ؛ فقد أحصل على بعض المكاسب الثانوية من جرّاء هذا الحرمان، أو قد يُرضيني وجود شخصٍ آخر يقوم بالنيابة عني بتحمُّل كل المجازفات والمسئولية كلها. أو ربما أوحى إليّ المشاركون الأقوى بأنني لا أستحق التمتع بأية مزية، فأضمر شعوراً بالذنب، يجعلني أفسد محاولاتي في البحث عن الفرص واستغلالها. وقد أتعوّد معاناة الألم وأراه جزءاً من الحياة، وهذه وسيلة لتجنب قبول التحدي الذي يدفعني إلى النمو والتغيير، وقد تكون كل هذه الأمور مجتمعة أساليب

لتسوية الأمور بشكلٍ جزئي، وتحدث غالباً بلا وعي مني. وفي نهاية المطاف، إن لهذه الطرق خطورة قوة الهيمنة، التي تستخدم نفوذها بطرق غير أخلاقية ولغايات هدّامةٍ، ويوازي هذه الطرقَ في الخطورة اعتناقُ الأفكار والتفسيرات المتمثلة سلفاً وغير المدروسة، والتي تتوقع مسبقاً عدم التكافؤ: كالتفرقة في الانتماء الجنسي، والتفرقة العنصرية، والتفرقة في العمر، واللاعقلانية، وما شابه من الأفكار الموازية. وينطبق هذا مثلاً على خطر المقاييس السياسية التي تسعى إلى التبسيط المفرط للأمور بلا تفكير مدروس. عندئذ لن نشعر بضرورة فحص معتقداتنا وقِيَمِنا ومواقفنا وسلوكياتنا الخاصة، وما علينا سوى «وصلها بمأخذ» الرأي المناسب، فنصبح مثلاً من المؤمنين بالمساواة. كذلك نحن نعمل على تجنب عواطفنا، ونعتقد أن التفكير هو العامل الأهم. فالغالبية العظمى منا لديها بعض الأفكار الجيدة، ولكن هذا لا يضمن انعكاس هذه الأفكار على السلوك والمواقف. فالعواطف تبقى ثابتة، مهما ظننا أننا قمنا بتغطيتها بمهارة.

إن القدرة على الإدراك الواضح لعدم التكافؤ بمظاهره وأشكاله المختلفة، ليست بهذه البساطة، فأكثرنا يستطيع أن يستحضر في ذهنه قائمة تمثل المواقف التي يشعر فيها بالحرمان من التكافؤ، كذلك نستطيع أن نستحضر قائمة أخرى توضح المواقف التي شعرنا فيها أو توقعنا أن الآخرين كانوا يعانون من الشعور بالحرمان من التكافؤ. لكن التحدّي الأكبر يكمن في قدرتنا على اكتشاف عمى بصيرتنا عندما نكون في موقع الأفضلية، ونخفق في ملاحظة ذلك، أو حين يكون حرماننا من التكافؤ بمنزلة مزيةٍ لنا، أو حين نعتقد أن أحد الأشخاص يتمتع بالتميز أو التفوّق، بينما هو في الواقع محروم منه.

يشكل هذا الأمر أحد المخاطر الأخرى للتسوية الجزئية. فنحن نُقنع أنفسنا بأننا قد استنفدنا كل الفرص في إدراك تهديدات عدم التكافؤ. ولكنا على الأرجح، لن نستطيع فعل ذلك أبداً بسبب تعقيد وغموض القلب والروح

الإنسانية. إن منطقي الذي لا يخطىء، والذي يجعلني أعتقد أنني أعرف كيف وبماذا يشعر الآخرون، نادراً ما يحدّد الكيفية التي يشعرون بها بالفعل. فنحن نرغب بتصور وجود مجموعةٍ من المعارف التي تستطيع أن توفر لنا دليلاً أو مرشداً، يُمَكّننا من التنبؤ بأسباب عدم التكافؤ السائدة، ونتخيل أننا نستطيع أن نحفظ هذه القائمة عن ظهر قلب، ونخلّص أنفسنا بأعجوبة من خطر عدم التكافؤ. كما أننا نتصور أننا نستطيع معالجة موضوع الغموض الإنساني معالجة كاملة. وقد يلمّح الآخرون إلى قدرتهم على كشف غموضنا، وهذا يبعث على السخرية، لأننا قد نبدو أقل بساطة مما نحن عليه عندما يقوم الآخرون بتقييمنا.

أنا لا أعتقد أننا نستطيع أن نستوعب أو نعالج موضوع الغموض الإنساني بشكل كامل. فقد ذُهِلتُ من الصعوبة التي عانيتها، عندما حاولت أن أعرف نفسي بكل الغموض الذي يكتنفني، برغم أنني أعتقد أن لدي الحافز والالتزام والأهلية والكفاءة اللازمة لفعل ذلك. فأنا أكتشف في نفسي دوماً إيجابيات جديدة خلاّقة، أو سلبيات خافية مشوبة بالنقص لم أكن أعرفها. فإذا كنت أجدُ كل هذه المشقة في إدراك غموضي الشخصي، مع أن سُبل الوصول إلى معطياتي الشخصية مُتاحة لي، فما مقدار الصعوبة التي سأواجهها في محاولتي الكشف عن غموض شخصٍ آخر، مع قلّة الوسائل المتوفرة لديّ لسبر أعماقه؟ الغموض شيءٌ موجودٌ على الدوام. وإن عدم القدرة على سبر أغوار هذه الأسرار بشكل كلي، هو بالطبع، أحد تجارب الحياة ومغامراتها.

لقد قمتُ بتأليف هذا الكتاب وفي ذهني فرضية وجود الغموض، ونتيجة لذلك، وجدت من الأصوب القيام بتطوير وتنمية المهارات التي أحتاجها عند القيام بالتفاوض من موقعٍ غير متكافىء، بدلاً من محاولة فرض التكافؤ على كل تلك المواقع، وبدلاً من العيش على وهم إمكان تحقيق التكافؤ، سواء جرت عملية مراقبة موسّعة وغير منحازة للمفاوضات، أم جرت عملية متابعة

مستمرة ودقيقة لها. إذن، إن لم يكن بوسعي تحقيق أوهامي، فمن المنطقي أن أكتشف وأقرر ما الذي يتوجب عليّ فعله بدلاً من ذلك؟

في الحقيقة، من المستحيل تجنب الموقع غير المتكافىء، فكل شخص مُعَرّض في مناسبة ما للجلوس إلى طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة. وعندما يكون عدم التكافؤ بيّناً بشكلٍ كبير، وسيتضح لنا هذا على الفور. لكننا في أكثر الأحيان نستطيع أن نشعر به بحدسنا وغريزتنا. سنعرف أن الأمور لا تجري بشكلٍ عادل تماماً، وأن هناك شيئاً غير متوازن وغير متناسب يحدث، وأننا جزء من هذا الذي يجري. فإن كنا في هذا الموقع بقصد إيجادِ حلٍّ لنزاع، فسيكون عدم التوازن هذا نذيراً بالإخفاق في إيجاد الحل، وسنبدأ بالتساؤل عن السبب الفعلي لوجودنا في هذا الموقع، وعمّا نستطيع فعله حيال ذلك.

إذا اعترفنا بهذه الحقائق، فستتمكن من تحويل تركيزنا على الوهم الذي يدفعنا إلى الاعتقاد أننا نستطيع، أو يتوجب علينا، أو أننا بالفعل أعددنا طاولة متكافئة، إلى القدرة على إدارك استحالة وجود طاولة متكافئة، وبأن اللجوء إلى المهارات المطلوبة لمواجهة تحديات عدم التكافؤ هي الطريقة الأمثل للاستفادة من الإبداع الإنساني. مهما حاولت أن أتخيل أن طاولات التفاوض ستصبح متكافئة، أجد أنني لا أستطيع أن أستحضر بوضوح هذه الصورة في ذهني، لكن، إذا ما سلّمتُ بأن عدم التكافؤ هو أحد معطيات الطاولة، فستتوفر لدي خيارات واسعة.

إن ابتداع طرق جديدة في التعامل مع الطاولات غير المتكافئة يقدم لنا فوائد عديدة. تجذبني فكرة اللجوء إلى البدائل الأخرى عندما أشعر بأنني مكرهة على الجلوس إلى هذه الطاولة، أو بأنني أُمْنَع من التعبير، أو بأن الموجودين ينتقصون من شأني، أو يطلبون مني الامتناع عن استغلال الفرصة «لإيصال صوتي». ستوصلني هذه البدائل إلى كل طاولة أودُّ أن أجلس إليها،

وستمنحني الفرصة لمعالجة الوضع بشكل مختلف. وسأتمكن من مغادرة الطاولة متى اخترت ذلك.

فإن كنت أنا الشخص المتميز في مفاوضات من هذا النوع، فسيصبح التحدي، غالباً أشدَّ دقة، ولكن ليس أقل إقناعاً. إذا ادعيتُ أنني حضرت إلى الطاولة لأفضَّ النزاع ووجدت أن مصلحتي تعزّز النزاع، يجب أن أدرك أنه ليس في مصلحتي الشخصية إنكار تفوقي وتعزيز النزاع. على العكس، يجب عليّ أن أواجه الحقيقة المخزية بأنني ما أتيت إلى هذا الموقع بهدف حلّ النزاع، وإنما بهدف «الفوز». والتحدي هنا خفيّ ودقيق قد يصعب تَبَيُّنُه.

قصة

عندما كنتُ أشغلُ منصب عميدة كلية التمريض، سنحت لي الفرصة لإقامة مستوصفٍ للرعاية الصحية في إحدى المناطق بمدينة داخلية، لم تتوفر فيه عملياً أية رعايةٍ صحيّة. وكنت منزعجة جداً من جراء نقص توفر الخدمات الصحية للناس الذين لا يمتلكون الإمكانات المادية، فقد كنت أؤمن بأن الاستجابة لهذه الفرصة السانحة تنسجم مع واجب الكلية وقِيَم وتعهدات التمريض. لذلك ناضلت من أجل استغلال هذه الفرصة.

واقتضى الأمر القيام بمجموعة من المفاوضات المعقّدة مع إحدى وكالات التمويل الحكومية، ومع مكاتب تجارية مختلفة في المدينة، ومع جماعة المسؤولين في الجامعة، والأهم من كلّ هذا، مع سكّان الجوار. وأخذتُ أشقُّ طريقي بصعوبة لإجراء مفاوضات حول الموضوع في جو من الحساسيات السياسية المربكة، إلى أن وصلتُ في النهاية إلى مرحلة المفاوضات النهائية التي ستجري مع ممثلي الجوار. أعتقد أنني كنت أستحق رسالة شكر؛ فقد قمتُ بالخوض في مجازفاتٍ سياسية كل أصل إلى هذه الطاولة التي مثلت المرحلة النهائية.

أفهمني ممثلو الجِوار أنهم لن يقبلوا بتنفيذ مشروع المستوصف إلا إذا كانت إدارته ستعود لهم في نهاية الأمر، فوافقت على ذلك. ثم عادوا وشددوا على ضرورة مراعاة هذه الناحية، فوافقت على ذلك. ثم جاؤوا بعد ذلك ليبينوا لي أن طريقتهم في إنشاء المستوصف وإدارته، تختلف عن طريقة الإدارة التي أرغب فيها أنا وكُلّيتي وجامعتي ومكاتب المدينة والولاية. فشعرت بالذعر، لأنني تعهدتُ القيام بعملٍ يسيرُ في منحى معين، وافقَتْ عليه مجموعة الأصوات ذات الوزن السياسي، بينما برزَ احتمال كبير بتغيير منحى هذا المسار تماماً استناداً إلى رغبة السكان. وقد لا يُعْجِب هذا المسار باقي الأطراف.

قطعت وعوداً لجماعة السكان بالقيام بإدارة عملية الرعاية الصحية ما دمت قائمة على رأس عملي. كنت أعتقد أن أسلوب الرعاية الصحية فترات زمنية طويلة، لأنهم لم يُعْتَبروا أهلاً لها. لقد أرادوا مستوصفاً مختلفاً يستجيب لعالمهم.

وهكذا كانت المعركة الداخلية التي خضتها مع نفسي والتي تلت هذه الاجتماعات، تجربة شخصية عميقة، تعلمت منها الكثير؛ لقد كنت مرتبكة وشعرت بالخطأ الذي ارتكبته وأنا أخفي رغبتي السريّة بالاحتفاظ بإدارة المستوصف لضمان سلامتي وصون كبريائي. وفجأة، جاءت لنجدتي أفكارٌ أعمق وأوسع، فاشتركت في سلسلةٍ من المفاوضات المتطورة والدقيقة والحذرة التي تضمن سيطرة مجموعة السكان على إدارة المستوصف. أما إسهامي في العمل فقد اقتصر على القيام بوظيفة المراقبة لا الإدرة، مما استبعد المبادرات التي قد تهدم احتمالات إنشاء المستوصف إلى الأبد، والتي قد تقوم بها القوى السياسية المتعددة إذا ثار غضبها. لم أعُد هنا الشخص المسيطر والمتوفق، بل أصبحتُ وسيلة أي جسراً بيد مجموعة السكان، بين مجموعة السكان والمجموعة السياسية. وهم بدورهم، احترموا رغباتي للعناية بالشؤون التي تهمني.

في النهاية، أعتقد أني أرجّح المكاسب التي حصلت عليها من هذه التجربة التعليمية القاسية على الاحتمالات الثانوية لقيامي بإدارة المستوصف، لدرجة أنني أحمر خجلاً كلما استعدت ذكرى هذه الحادثة وتأملت فيها. فأنا أتذكر رغبة ممثلي جماعة السكان واستعدادهم لتعليمي ومجابهتي، وصبرهم عليّ عندما كنت أقاوم وأصارع، وتسامحهم ومواساتهم لي وسهرهم علي سلامتي وامتنانهم لي، وأرى أن كل ذلك يبدو عظيماً وهائلاً مقارنة بالقليل من الراحة التي قد يجلبها وَهْم السيطرة. وعندما أستعيد التفكير في الموقفين أجد الفرق بينهما شاسعاً. والمرء لا يكتشف محدودية وَهْم حبّ السيطرة إلا عندما يصرف ذهنه عن هذا الوهم، ويجرب البدائل الأخرى. فلو كنت في مجابهة إغراء ميّزاتي، لأدى ذلك إلى ضياع فرصة توفير العناية الصحية لكثيرٍ من الناس الذين يحتاجونها. وهكذا يُمْكِن لعمى البصيرة أن يورّطنا في بعض الأحيان.

لقد كشف لي درس المستوصف هذا، النقاب عن مسائل أخرى هامة تتعلق بالتغيُّر بهدف تحقيق التطور. إن التوزُّع السكاني للمجموعات العرقية في الولايات المتحدة يتغير باستمرار وسيظل يتغير. وعندما كنتُ طفلة صغيرة، كان انتمائي إلى جذورٍ أوروبية أميركية شيئاً طبيعياً. لم تكن أوزي وهارييت إسبانيتين، والأب الذي كان يعلم كل شيء لم يكن أميركياً أفريقي الأصل. في كل يوم تتبدل القواعد والمعايير، فما كان بالأمس ميزاتٍ وأفضليات، لم يعد كذلك مع التغيرات الجارية، مهما تشَوّق الكثير من الناس إلى الماضي وتاقوا إليه. إضافة لذلك، ما كان يُعَدُّ في الماضي حرماناً، لم يعد اليوم كذلك. وهذا لا ينطبق فقط على الأعراق، بل ينطبق أيضاً على الانتماء الجنسي، والعمر، والوضع الصحي والتفضيل الجنسي، ومجموعة من الأشياء الأخرى التي يختلف فيها الناس. وعند ظهور أي اختلال في التوازن، تتصارع الأجناس لإعادة التوازن.

ومن هنا تأتي أهمية الفهم الواضح للموضوعات التي يفترض فيها وجود

عدم التكافؤ، ليس فقط للتأكد من احتمال وجود مواقع تفاوض غير متكافئة، بل للتأكد أيضاً من أننا لا نفترض عدم التكافؤ بشكل خاطىء وغير مناسب. وهذا الوضع الأخير يخلق مفاوضات غير متكافئة من نوعٍ آخر، إلا أن كل أنواع عدم التكافؤ بعضها وثيق الصلة ببعضها الآخر. ويبدو لي أنه من الضروري أن أورد هنا قائمة باللوائح الحالية التي تستخدم للتنبؤ بالامتيازات والتي أحسبُ أنها تدور الآن في ذهنك. اللائحة التالية لا تشمل كل الفئات، ولكنها تشير إلى بعضها، الأعمّ والأوسع انتشاراً. وقد تشعر بالراحة عند قراءة هذه اللائحة إن كنت واحداً من القراء الذين يعرفون تماماً أن إحدى هذه المجموعات تدفعهم للحيرة والذهول بسبب امتيازاتها التي تثير السخط.

المُسلَّمات المتعلقة بالامتيازات

يفترض اليوم بعض الناس في الولايات المتحدة أن ما يلي ينطبق على الامتيازات السائدة:

- الأشخاص الأميركيون من أصولٍ أوروبية مميَّزون أكثر من الأشخاص الذين ينتمون إلى حضاراتٍ أخرى.
- الأثرياء مميَّزون عن الفقراء.
- الرجال مميَّزون عن النساء.
- أصحاب المهن مميَّزون عن العمال.
- الأشخاص الذين يعملون في المواقع الإدارية مميزون أكثر عن الموظفين العاديين.
- الأشخاص ذوو البنية القوية مميزون أكثر عن الأشخاص الذين يعانون من عاهاتٍ جسدية.
- الأصحاء مميّزون عن المرضى.

- الأقوياء مميّزون عن الضعفاء.
- الأشخاص العقلانيون والمنطقيون مميزون عن الأشخاص العاطفيين.

تدلنا هذه اللائحة إلى حدٍ كبير على التوجه الشعبي العام، فهي تصور لنا بطريقةٍ حيوية لغة البيان السياسي، والمناقشات التشريعية، واهتمامات وسائل الإعلام والتفاعلات الشخصية. فنحن نتعامل مع هذه المسائل بأسلوبٍ دفاعي أحياناً، أو بأسلوبٍ ينمُّ عن التحدّي في أحيانٍ أخرى، وأحياناً بدافع من الشعور بالذنب، أو بدوافع ألاقية في أحيان أخرى، وقد تثير قلقنا في بعض الأحيان، فنرفضها ونُنكرها ونبعدها عنّا.

أرجو أن تكون قد لاحظت الآن، أن هذه القائمة توضح بعض القيم المسلَّم بها. فالقيمة المفترضة تفيد أن السيطرة هي التي تؤدي إلى الحصول على الامتيازات: فالقوة والسيطرة والمموِّل الشرعي لهما ـ أي المال ـ هي المؤشرات التي تدلّ على الأفضليات والمزايا. نحن نعملُ بمقتضى هذه الفرضية يومياً، ونعملُ على تعزيزها بشكلٍ دائم، لدرجةٍ يبدأ بعدها الشخص الذي لا يُعْمِلُ تفكيره، بالاعتقاد أنها تمثّل الحقيقة. فكل من يراقب رجلاً أميركياً من أصلٍ أوروبي قوياً، منطقياً، ثرياً، معافى، قوي البنية، يعمل مديراً في إحدى المهن، كل من يراقبه وهو يأمل الحصول على ضمّةٍ من طفله الصغير فلا يحصل عليها، سيعرف بحدسه وبداهته أن شيئاً ما مفقود في هذه اللائحة.

تمرين

حاول أن تحصل على مجلة إخبارية أو قم بشرائها وقراءتها بدءاً من الصفحة الأولى. . . راجع كل مقال أو موضوع. فكّر في الموضوعات كلها هنيهةً. حددّ بعد ذلك فيما إذا كان المقال يركّز على قوة الهيمنة ضمنياً بعيداً عن التصريح علناً بذلك. والآن قم بوضع قائمتين: اكتب في إحداهما المقالات

التي تعتقد أنها تركّز على قوة الهيمنة، وفي الأخرى تلك التي لا تركّز عليها. عدّد كلاً منها، ثم قارن الرقمين الناتجين.

خذ الآن القائمة، وَعُدْ إلى المقالات التي قررت أنها لا تتمحور حول قوة الهيمنة. سجّل باختصار الموضوعات التي تركّز عليها، ثم قم باستعراضها. ستحتاج الآن إلى مزيد من المهارة للقيام بهذه المهمة. إن لم تكن المقالة تتحدث عن القوة، فعن أي شيء تتحدث؟ الشهرة، النجاح، المال، الشعبية، الجنس، أو عكس هذه الأشياء كلها مثل: العار، الحرمان، الخيبة والإحباط، الفقر، المآسي، الانعزال، الكوارث والنكبات. أعد قراءة المقالات. لماذا نهتم بهذه الموضوعات؟ كم منها يتعلق فعلياً بالمتطلبات الأساسية لقوة الهيمنة أو بالمكافآت التي تمنحها؟

والآن، وبعد أن قمت بتعيين كل مواقع الأمثلة التي تدلُّ على قوة الهيمنة، وبواعثها وتهديداتها، ما الذي تبقّى من الأخبار؟

في الحقيقة للامتيازات والأفضليات مقاييس متعددة. فكل شخصٍ محروم من الامتيازات أو المنافع بطريقةٍ ما. من المهم أن تتعوّدوا هذه الفكرة منذ البداية، لأنه من الصعب تغيير العادات العقلية التي يمكنها أن تُعمي بصيرة أفضل الناس وتستعبدهم. لنتخيّل أن من نعتقد أنهم يتمعون بالامتيازات، هم بالفعل محرومون منها، فقد يفيدنا هذا التمرين. إن السيطرة بحدّ ذاتها ليست امتيازاً، لأنها قد تحرمك من تجربة أبعادٍ أخرى لمعانٍ إنسانية أكثر عمقاً. وقد تتطلّب منك تجنب الوقوع في الأخطاء مهما بلغ الثمن لكي تستمر في المحافظة عليها. وقد تدفعك لتحمّل مسؤولية عددٍ من الأشخاص الذين يختارون عدم تحمّل مسؤولية أنفسهم. وقد تُنقص سبع سنوات من متوسط عمرك.

ومن المهم أيضاً أن نعترف بعدم وجود امتيازات، وفق بعض المقاييس،

فنحن لم نُخلَقْ متساوين تماماً في بعض أبعادنا، أو قد توجد بعض المسببات التي تُعَوّق المساواة الحقيقة.

في بعض الحالات، يكون الظلم الاجتماعي المنظم هو العائق. لذا، وفي أفضل الأحوال، هناك صعوبة في السعي لتحقيق العدالة في مجتمع كامل مملوء بالعوائق. هذه العوائق حقيقية وواقعية، وإن إهمال هذه العوائق أو التقليل من أهميتها من قبل الأشخاص الذين لا يتعرضون لمواجهتها، يضيف الإهانة إلى الظلم. كما يُظهر أن التزاماتنا وتعهداتنا القومية بالعدل، لمّا تُحتَرَمْ بعدُ تماماً، وأن الديموقراطية لمّا تنتشرْ بعد.

إن القيام بعملية توازن في مواجهة هذه الحقائق، تحدٍّ صعب. فقد يعمل الأشخاص المحرومون من الميّزات الاجتماعية إلى تجنب تحَمُّل المسؤولية الشخصية، ويلعبون دور الضحية، أو الثائر، أو ينسحبون من المساعي المبذولة لتحقيق العدل. أما الأشخاص الذين يتمتعون بالامتيازات الاجتماعية، فقد يسيئون استخدام ميّزاتهم في سلسلةٍ متصلة من الممارسات الجائرة التي تتراوح بين الأذى البسيط صعوداً إلى الأذى البالغ، ويستطيعون الاستمرار في ظلمهم عن طريق إنكاره أو تجنبه. لذا يجب علينا التعرف على هذه القوى المحركة.

الضحية ومُقَدِّمها الواحد منهما بحاجة إلى الآخر، ويوجدان في موقع واحد. فإذا قمت باستكشافٍ سطحي لهذه القوة المحركة، فستجد أيضاً الجانب الآخر لها، حيث يصبح الضحية حتماً وبطريقةٍ ما، مقدِّم الضحية، بينما يصبح مقدِّم الضحية هو الضحية. لهذا السبب وحده، نجد أن فهم عدم التكافؤ أمرٌ جديرٌ بالاهتمام، على الرغم من التحدّي الذي يواجهنا. وإذا وصلت إلى هذا الحد من القراءة، فسأعتمد على كونك أحد الأشخاص الذي يدفعه الفضول على الأقل، لمعرفة احتمال وجود طرق أخرى لمعالجة كل هذه المسائل بشكلٍ يختلف عن الطريقة المتداولة التي تسعى للمحافظة على حيوية الصِّيَغ القديمة للحقيقة وسلامتها.

يقوم هذا الكتاب بالتركيز على المهارات المطلوبة للجلوس إلى طاولةِ مفاوضات، وتعتقد أنت أو الآخرون أنكم تشاركون عن طريقها في حلٍّ موضوع يصعب حلُّه، لكنكم تتمتعون بالمزايا التي يتمتع بها المشاركون الآخرون. إنه يقدم لك البديل عن القيام بدور الضحية أو الاستمرار فيه أو استغلاله. ومن الصعب أن تكون جلاّداً إن لم يتطوّع أحدهم للقيام بدور الضحيّة. وكونك الضحيّة يوماً بعد يوم أمرٌ سيءٌ بما فيه الكفاية. فإذا أردت إجراء مفاوضات لصالحك وبروحٍ من الاهتمام بمصلحتك الشخصية، فستكون بحاجةٍ إلى مهارات أكثر من تلك التي يوفرها لك دور الضحيّة. ولكي تُحقّق ذلك، عليك أن تتعمد التحرك وراء نطاق السلوكيات التقليدية التي يُظهرها الأشخاص الموجودون في المواقع غير المتكافئة. سيمنحك القسم الثاني من هذا الكتاب الفرصة لتطّلع على هذه السلوكيات بشكلٍ أفضل.

وقبل أن ننتقل إلى هذا القسم، أريدُ أن أمتدحك لأنك قرأت هذا الجزء من الكتاب. فربما قد تخطاه بعض الناس. وسيحاول هؤلاء الكسالى أن يخبروك، إن هم القولكَ في أحد الأيام في حفل كوكتيل، أنهم قرؤوا هذا الكتاب. وإليك هذا الاختبار لتكشفَ ما إذا كانوا فعلاً صادقين مثلك، وأتموا قراءة الكتاب بأكمله.

سأروي لك قصة لا علاقة لها بهذا الكتاب، وهذا يجعل الأمر أفضل. عندما تلتقي أشخاصاً يدعون أنهم قرؤوا الكتاب، يمكنك أن تسألهم بحماسة «هل أعجبتكم قصة قبة البيسبول؟» أو «أفضل قصة في رأيي قصة لعبة كرة القدم العائلية، ألم يكن الجزء الذي يتحدث عن الفاصل الانتصافي رائعاً؟!» بعد ذلك راقبهم عن كثب. فإذا رمقوك بنظرة خالية من التعبير أو قلقة أو فيها مكرٌ، فلك أن تشعر بالرضى التام عن نفسك لأنك قرأت الكتاب بأكمله، وفيه الجزء الأول، الذي يحتوي على مقدارٍ وافرٍ من المعلومات.

أحبُّ، كغيري من الأمهات، أن أروي القصص عن أولادي. وإليك هذه القصة.

قصة

عندما كانت ابنتاي طفلتين صغيرتين، كنتِ أصطحبهما أنا ووالدهما إلى الحديقة العامة لتلعبا. كانت ابنتي الصغرى ترغب أكثر من أي شيء آخر، بأن نقدم لها قُبعة بيسبول بمناسبة عيد ميلادها الثالث. احترمنا رغبتها، وقدمناها لها، فكانت ترتديها في كل الأوقات، حتى عندما كانت تذهب إلى النوم. لقد كانت طوطماً مهماً بالنسبة إليها. وهكذا كانت ترتدي هذه القبعة عندما ذهبنا في أحد أيام العطلة الأسبوعية إلى حديقة عامة مجاورة. جلبنا معنا كرة قدم، وقررنا أن نلعب هذه اللعبة قليلاً. حدّدنا الفريقين: الأب وباتي ضدّ الأم وبيكي. كانت باتي تكبر بيكي بأربعة أعوام. (والأم تعرف أنّ في هذا الوضع شيئاً من عدم التكافؤ هأنذا أجد نفسي وقد عدت إلى موضوع الكتاب مرة أخرى!) لم يكن هذا الأمر يعني الكثير لبيكي، فقد كانت تفهم الهدف من اللعب أكثر من أي واحدٍ منا.

جرت في البداية مفاوضات حول انفراد بيكي من بيننا بارتداء القبعة الملائمة. كانت بيكي لا ترغب في اللعب مع ثلاثة بلهاء، لم يجلبوا معهم التجهيزات المناسبة للعب. فأفهمناها أنها ترتدي قُبعة بيسبول لا خوذة كرة قدم. فعلّقت قائلة: إن هذه الفروقات الدقيقة لا علاقة لها بالموضوع، فهي الوحيدة بيننا التي جاءت مهيأة على نحوٍ لائق لتلعب الرياضة بشكلٍ جدي.

أخذنا بعد ذلك نستعد للمباراة الأولى. كانت الكرة لنا أنا وبيكي، فأخبرتها أنني سأسلمها لها باليد. وقلت لها: إنني سأقوم بعدٍّ بعض الأرقام، وعندما أصل إلى رقمٍ معيّن سأعطيها الكرة. بعد ذلك كان عليها أن تركض بأقصى سرعتها باتجاه شجرة محدّدة وتقوم خلال ذلك بوضع الكرة بطريقةٍ

رائعة في الجانب الآخر من خطِّ الهدف، وبينما أقوم أنا بصدِّ والدها وباتي، تركضُ هي كالغزال.

بدأنا اللعب، وبدأت بالعدِّ، ومن ثَمَّ سلّمْتُها الكرة باليد، وأخذتُ أحاول إبعاد باتي ووالدها عنها. وصَلَتْ إلى الشجرة، بينما وقفنا نحن الثلاثة الأغبياء الذين لم نكن نرتدي التجهيزات اللازمة مشدوهين. فبعد أن ناولتُ بيكي الكرة، قامت بوضعها جانباً بعناية وحذر، ثم وضعت يدها على رأسها لتثبت قبعتها كيلا تطير، وركضت نحو الشجرة. لقد نسيتُ أن أخبرها أن عليها أن تأخذ الكرة معها.

وقفنا في وسط ملعب الكرة القدم، نحن الثلاثة الأغبياء، وأخذنا نشرح لبيكي تفصيلات اللعبة الدقيقة، لكنها أعلنتْ من جانبها أنه قد حان وقت الفاصل الانتصافي ووقت الاستعراض. بعد ذلك قامت بتنظيمنا في صفٍّ واحد، وبدأنا بمسيرة، ذرعنا فيها ملعب كرة القدم صعوداً وهبوطاً، ونحن نصدر موسيقاً مدهشة بخطواتنا، ونُذهل حشود الناس بترديد أغاني الأطفال المختلفة.

إن عين الناظر هي التي تقرر ما له قيمة. وفي بعض الأحيان، يكون عقل الطفل وقلبه هُما أفضل مكان نجد فيه هذه القيمة.

الجزء الثاني

الوسائل التقليدية في التعامل مع المواقع التفاوضية غير المتكافئة

Traditional Approaches To An uneven Table

9

أسلوب التلاعب التقليدي

هناك عنصران أساسيان لحل مشكلة ما، وكثير من الناس لا يرغبون إلا باستخدام العنصر الثاني ألا وهو: مطابقة أو مماثلة الحلول واختيار الأنسب من بينها لتنفيذه. أما العنصر الأول فهو في الغالب أكثر تحدّياً، ويعتمد على تسمية المشكلة بوضوح وفهمها، وإدراك طبيعتها بشكلٍ كاملٍ. ولقد حاولت أنا نفسي تخطي هذا الأسلوب الأخير في حل المشكلات، لأنني أفضل طيّ الغسيل النظيف على القيام بفرز الغسيل المتسخ.

وبمرور الزمن، تشكلت لديَّ القناعة بأن جودة الحلول التي أتوصل إليها تتناسب مع مقدار حرصي على الثبات على المرحلة الأولى. فإن لم أفهم المشكلة جيداً، فسأخرج بخياراتٍ قليلة جداً، أو قد أضلّ، وأعمل على استخراج حلول لمشكلة أخرى، لا تمتُّ بِصِلَة إلى المشكلة الرئيسة، وإن تكن المشكلة الثانية مهمة. لقد سببت لي هذه الأخطاء ارتباكاً كبيراً، فأصبحت الآن أتمتع ببعض الصلابة التي تدفعني إلى تفُّهم المشكلة قبل محاولة إيجاد الحلول لها.

بعض الناس يقولون لي إنني «سلبية» لأنني أُصِرُّ بعناد على تحديد المشكلات ووصفها قبل قيامي بمحاولة حلّها. ويقولون لي: لا أحد سواي

يفعل ذلك. إذن «فما هي مشكلتي؟». إنهم يؤكدون لي أن المرور بالمرحلة الأولى من عملية حلّ المشكلات عملٌ تعيس، ويوقع الكآبة في نفس الجميع، ويجعل الناس يشعرون باليأس، لذا يتوجب علينا تخطي هذه المرحلة والوصول مباشرة إلى الجوهر الممتع في الموضوع وهو تنفيذ الحلول مباشرةً.

لقد أعلمني هذا أنني لم أكن الوحيدة التي تعاني من مشكلة تنفيذ الحلول قبل معرفة طبيعة المشكلة. كما عرفت، ولو جزئياً، السبب الذي يدفعنا جميعاً إلى البحث عن الغسيل النظيف والجاف الذي يحتاج للطيّ، وسبب انزعاجنا فرزُ أكوام السراويل القصيرة المتسخة والمبللة بالعرق، والجواربُ التي تنبعث منها الروائح الكريهة والتي تجثم أمامنا. فنحن ننزع إلى تجنب أبعادنا السلبية، ونأمل ألاّ يلاحظ أحد هذه العيوب، ونسعى جاهدين لكي لا نراها نحن أنفسنا. ونحن نخشى أن يفكر الآخرون بأن هذا الجانب غير المشرق منا والمشابه للغسيل المتّسخ، هو كل ما لدينا من سلوكيات. كذلك نُضمر في أنفسنا الخوف من إمكان صحة هذا الشيء. وفي النهاية، قد نرغب أو لا نرغب في عمل شيء حيال الأمر، وهذا يثبط همتنا ويثنينا عن اتباع المرحلة الأولى من حلِّ المشكلات.

كل ما ذكرته سابقاً بمنزلة تحذير لك. فهذا الجزء من الكتاب يشبه قليلاً فرز الغسيل المتّسخ. وقدرتك على وضع كل شيء في مكانه الصحيح لا تجعل المهمة أكثر سهولة. ومع ذلك، فهذه هي الخطوة الأولى في العملية، وهكذا، سأواصل الموضوع على الرغم من الإحساس المزعج الذي قد تشعر به لعدم رغبتك بالاطلاع على الأساليب القذرة، أو الغسيل الوسخ لطاولات التفاوض غير المتكافئة.

وهذه الطاولات ليست بالشيء الجديد أو غير المألوف. فكلنا تردّدْنا عليها وشعرنا في بعض الأحيان، بأننا وقعنا في فخِّها، وبأنه لا مجال أمامنا إلا الجلوس إليها ومحاولة اكتشاف أو تقرير ما يتوجب علينا فعله إزاء الموقف

الذي وُضعنا فيه ولا يُسمح للمرء عادة، بالنوم في المواقع التفاوضية؛ لذا، علينا أن نشارك في المفاوضات الجارية في مراحل صحونا المختلفة. وقد نشعر فيما بعد، في مكانٍ ما بداخلنا، بإحساس مبهم يدمدم ويؤكد لنا أن هذه التجربة لم تكن من بين الأعمال الممتعة التي قمنا بها خلال الأسبوع.

قبل أن نبدأ بتحديدٍ بناءٍ وإيجابي لطرقٍ جديدة نتعامل بها مع الطاولات غير المتكافئة، حريٌّ بنا أن نفهم ما يجري عند هذه الطاولات. وأحد الأسباب الواضحة لهذا التوجه، هو ضرورة إدراكنا لما لا يصلُح. والسبب الثاني والذي يتطلب منّا الكثير من الجهد، هو ضرورة القيام بمواجهة السلوكيات التي نتصرف بموجبها حالياً، والاعتراف بها، ومعرفة أشكالها وطريقة عملها، وبعدها علينا أن نقرّر فيما إذا كنا نرغب بالاستمرار في هذه السلوكيات. وإلاّ، فمن المحتمل أن نسارع جميعاً إلى استخدام طرق جديدة للتعامل مع المواقع غير المتكافئة، ونتظاهر بأننا نفهم القضايا المطروحة، ونلتزم بسلوكية جديدة واهية، عندما نجد لدينا الدافع لعمل ذلك. ربما سنلجأ حينئذ إلى استخدام شكلٍ جديدٍ من أشكال القاسم المشترك المتبع في معظم الطرق التقليدية للتفاوض غير المتكافىء، ألا وهو أسلوب التلاعب والمناورة.

تمرين

ابحث عن دفتر يومياتك، ودعني أعبّرْ لك عن إعجابي بك إن كان هذا الدفتر قريباً منك وفي متناول يدك. والآن، قبل أن تواصل القراءة، اكتب ما الذي يدور في خلدك عندما تسمع كلمة تلاعبٍ أو مناورة. وبعد أن تتم الكتابة، دوِّنْ خمس طرق، تستخدمها أكثر من غيرها عادةً للقيام بالتلاعب على الآخرين. سنعود إلى ما دوّنته في هذه القائمة فيما بعد. إن لم تستطع أن تفكر في إحدى هذه الطرق، فاكتب ما يلي: «يبدو أنني عاجزٌ تماماً عن التفكير في أيٍّ من هذه الطرق». ستكون لنا عودة إلى هذا القول أيضاً. فإنْ لم تكتشف إلا

طريقة واحدة أو اثنتين، فحاول أن تعثر على أشخاصٍ آخرين قرؤوا هذا الكتاب، واعرف منهم عدد الطرق التي كتبوها. لا تسألهم عن التفاصيل، اكتب عدد هذه الطرق فقط.

تغذية التلاعب عن طريق ممارسة التلاعب الفكري

في حين تعني كلمة تلاعب وَفْق المعجم: «إدارة أو استخدام شيء بمهارة» فهي تعني أيضاً «السيطرة أو التلاعب بوسائل ماكرة وغير عادلة وغادرة، خصوصاً من أجل تحقيق مصلحة شخصية»، وكذلك «تغيير شيء عن طريق استخدام أساليب ماكرة وغير مُنْصِفة لخدمة غرضٍ شخصي». المهارة اليدوية ـ وهي موضوع التعريف الأول ـ تتضمن معنى القوة. أما التعريفان الأخيران فيُفيدان معنى القيام بالخداع لتحقيق مكاسب شخصية. واستخدام كلمة «غادرة» في التعريف لا يوحي بالود. والمسلّمات المتضمنة في هذه التعريفات تدل على الجور وعدم الإنصاف. والطريقة الأكثر تقليدية في التعامل مع ظلم الطاولات غير المتكافئة هي الاستجابة لهذا الظلم بظلمٍ مماثل، ولكن بطريقةٍ ماكرة وغادرة ومخادعة.

بالطبع يبدو هذا التصريح عنيفاً بعض الشيء، لذا فنحن بحاجة لإثباته بإقامة الدليل عليه. فالغالبية العظمى منا لا تعترف طواعية بأنها تتّبع أساليب الخداع والجور، حتى ولو وجدنا أنفسنا في مواقف تدعونا لاستجابات من هذا النوع. ولقد أوجدنا عدّة طرق حاذقة وذكية لتعليل هذا النوع من الخداع والظلم، كأن نقول «لقد استخدمت المكر نوعاً من السياسة» أو «لقد كان مهووساً بحب السيطرة، وكان على أحدهم أن يوقفه عند حدّه» أو «كانت تحاول أن تتغلب وتسود، وكان هذا هو السبيل الوحيد لإعادتها إلى جادة الصواب» أو «كان عليَّ أن أفعل ما فعلته لأن كل المشاركين اتجهوا نِحو اتخاذ هذا القرار الغبي». هذه أشكال من التلاعب العقلي التي نلجأ إليها لنتجنب

مواجهة الحقيقة، وهي أننا مارسنا الخداع على الآخرين، وقمنا بالتأثير عليهم بأساليب غير قويمة. ونحن نجادل لكي نبرهن أن الغاية تبرر الوسيلة. ثم ندّعي بعد ذلك أن الوسائل التي اتبعناها لم تكن فعلاً بهذا السوء، بعد أن تعرضنا لتهديد مصالحنا. ولكننا في الواقع نستخدم التلاعب أو الخداع العقلي لننكر أننا قمنا باستخدام المناورة والتلاعب.

يمكن لهذه العملية الصغيرة أن تصبح بالغة التعقيد، فما إن يقوم المرء بالتلاعب مرة واحدة، وينكر أنه فعل هذا، لأنه يَعُدُّ التلاعب والمناورة سلوكيات غير فاضلة، إلاّ ويبدأ عقله بتبرير هذه السلوكيات عن طرق التلاعب بتفكيره. والمرء يفعل هذا في البداية ليتجنب إدانة ذاته، وفيما بعد لتجنب نقد الآخرين. وقد تستغرق هذه العملية قدراً كبيراً من الوقت والطاقة.

فإن ذهبت إلى أحد مواقع التفاوض غير المتكافيء، وأنت تعتقد أنك غير قادر على ممارسة القوة علناً وصراحة، وتعتقد أن المفاوضات تسيّرها القوة، أو قد تودّ أن تمارس القوة ولكنك تعتقد لسبب أو آخر، أنك غير قادر على ذلك، عندئذٍ سترى أن التلاعب والمناورة هما أقرب وسيلة متوفرة وجاهزة للاستخدام. وتكون هذه الأساليب فعّالة بشكلٍ أكبر بكثير عندما تكون مستترة ومبطنة بشكلٍ جيد حيث يمكن إنكارها بنجاح. ليست هذه الأساليب خارقة أو غير مألوفة، فهناك مكتبة كاملة تضم الكتب التي تعلِّم كيفية استخدام التلاعب والمناورة. بعضهم يُقرّ في هذه الكتب بأنها قوة ديناميكية محركة، وفي الأغلب لا يتم الاعتراف بها؛ ويتم تصنيف هذا السلوك على أنه قدرة على الإقناع أو براعة ومهارة. فعناوين القسم الأكبر من هذه الكتب لا يقول لك مثلاً: كيف تستخدم الغشّ والظلم في لحظات ضعفك؟

ومما يثير الاهتمام، أن بعض خبراء المفاوضات يوصون باستخدام التلاعب والمناورة أداةً للتفاوض، وعلى الرغم من أنهم لا يستخدمون هذا التعبير صراحة، إلاّ أن طبيعة السلوكيات التي يصفونها تعتمد بشكلٍ أساسي

على استخدام التلاعب والمناورةُ. قد يعكس هذا حقيقة شعور المفاوضين، في أحيان كثيرة، ببعض الضعف عندما يصبح النزاع حاداً أو شخصياً. كما قد يدلّ ذلك على اعتقاد المفاوض أو المفاوضة أنّ عليهما الاقتصار على استخدام قوة الهيمنة باعتبارها الأسلوب الوحيد الهام والمتداول حين القيام بعمليات التفاوض.

إن أول وأصعب ما يمكن أن يواجهنا في فهم الطرق التقليدية المتبعة في التعامل مع طاولات التفاوض غير المتكافئة هو أنها تقوم على التلاعب والمناورة وتسعى إلى «الأخذ بالثأر»، أو تحقيق الأهداف عن طريق الغشّ والظلم والجور. وما يجعلنا نشعر بالقلق، هو أنه في الوقت الذي يُستخدَم التلاعب والمناورة خياراً للقوة المحركة، يُصبح سلوكاً مقبولاً، ويُستخدم في مقابله أسلوب التلاعب المضاد. ثم تزداد الأمورُ حدّة وتصعيداً حتى يصبح من العسير علينا أن نحدّد ما إذا كان الصراع يدور حول مسألة جوهرية وحقيقة أم ينجم عن مشاعر الاشمئزاز العميقة التي نشعر بها عندما نخضع للأساليب الضارة والمؤذية للتلاعب والتلاعب المضاد. وهذا يفسّر على سبيل المثال، موضوع أغلب النزاعات القائمة بين الرجال والنساء والتي لا يرغب أحد بالاعتراف بها.

في الحقيقة، لا يرغب معظمنا أن يشعر بأن أحدهم يتلاعب عليه، لأن هذا الأمر يُثير غضبنا ويشعرنا بالمهانة. وقد ندرك حقيقة هذه الأساليب ونتساهل بشأنها، ولكنها لن تثير إعجابنا ولن تحوز ثقتنا. نحن نشعر بالنقص والضعف بسببها، وسنشعر بنقص أكبر إن عمدنا للاستجابة إليها بأساليب مماثلة لها في النوع. إنها لا تستثير أفضل ما لدينا من استجابات، بل هي غالباً ما تستثير أسوأها. وهكذا تبدو هذه الأساليب شائعة جداً ومستخدمة كثيراً، إلا أن هذا لا يجعلها جذّابة أو مرغوبة.

يجب علينا أن نكافح فكرة التلاعب هذه قليلاً. فلقد أصبحت طبيعية في

حضارتنا، وصار من الغريب وصفها بأنها أساليب مزعجة. نحن نفترض أنها أشبه ما تكون بالجلد والعظام؛ فكلنا خُلقنا بعظامٍ وجلد. ونحن نتكيّف معها، ونرد عليها بالمثل، ولكن بقليلٍ من التفكير إن لم نقل بلا تفكير على الإطلاق. وحيث إنها تمثل الأسلوب الأكبر شيوعاً في معالجة عدم التكافؤ غير المعترف به في المفاوضات، فإن تطبيقها سيؤدي إلى تعلقنا بها كنموذج غير فعّال ومخادع وجائر في التعامل مع النزاعات. وهي قد تساعدنا على فهم سبب قلّة عدد النزاعات التي يتم حلّها، وسبب عودة هذه النزاعات إلى الظهور ومطاردتها لنا.

تصوّرات إضافية عن قوة الهيمنة

قبل أن نقوم بالبحث في أساليب التلاعب المتداولة في حضارتنا، أودُّ أن أشير إلى طريقة بديلة قد تفيدنا في دراسة القوة المهيمنة، فاستخدامنا لقوة الهيمنة بوصفها الأسلوب الرئيس الشائع، من الممكن أن يجعلنا نضلّ طريقنا بسهولة خلال مساعينا الشاقة لفهم حضور هذه القوة في حياتنا. أحد الأسباب التي يمكن أن تضللنا هو إخفاقنا في تمييز قوى الهيمنة.

كل منا يجد، في النهاية، أن في حياته مواقف كان استخدام قوة الهيمنة فيها مفهوماً ومقبولاً، كأن نمسك بطفل في الثانية من عمره، وهو يحاول أن يستكشف عملية عبور شارع مزدحم، فنمنعه من خوض هذه التجربة، أو من تجربة وضع يده على موقدٍ ساخن. لو لم نعمد في هذه الأمثلة البسيطة إلى ممارسة قوة السيطرة، لعَدَدْنا أنفسنا مهملين.

والمثال الآخر على ذلك هو استخدام القوة العسكرية لقوى الهيمنة، على نطاق عالمي، لوضع نهاية للإبادة الجماعية المثيرة للسخرية التي كانت تجري في ألمانيا. كنا نقول: «على أحدهم أن يوقف هتلر» وليس في هذا القول ما يدعو إلى الاعتذار.

في الحقيقة هناك أوقات يكون فيها استخدام قوة الهيمنة فعلاً أخلاقياً صالحاً ومبرّراً في مفهومنا الحضاري، ويختلف القليل من الناس، أو قد لا يتخلف أحد في الحكم على صلاح هذا العمل. لكن يستتر وراء هذه الأمثلة للاستخدام المبرر لقوة الهيمنة بحرٌ من الالتباس والغموض. فلأننا نسرف في استخدام هذه القوة إلى درجة كبيرة، ولأننا جعلنا استخدامها عملياً شيئاً مألوفاً وعادياً في كل الأنشطة المتعلقة بحلّ الخلافات، أخذنا نفقد حساسيتنا تجاه المسائل التي تُستخدم فيها قوة الهيمنة بشكلٍ غير ملائم. وإن اكتشاف الخط الذي يفصل بين إنقاذ طفلك من الشارع المزدحم، وضرب طفلك لأنه تحدّاك وتجاهل رغباتك، عملٌ يصعبُ على الكثير من البالغين إداركه. ومن الأمثلة التي تكشِف التشوّش والارتباك الوطني الذي يمثل هذا الالتباس هو استعدادنا لحبس الأمريكيين من أصله ياباني، على الرغم من أن «جريمتهم» الوحيدة هي انتماؤهم العرقي، بينما نقوم بشنّ هجومٍ ضد الإبادة الجماعية التي تجري في ألمانيا للأسباب نفسها.

ويبدو أننا ننساق باتجاه استخدام قوة الهيمنة بإفراط وبلا تمييز ودراسةٍ لدوافعنا وأفكارنا ومشاعرنا. فبينما نجد أنه في بعض الأحيان يكون استخدام هذه القوة ملائماً بالفعل، إلا أننا نجد أن استخدامها بشكلٍ مناسبٍ، يمثل جزءاً يسيراً من عدد المرات التي تستخدَم فيها هذه القوة بلا مبرر. لكن كثيراً من استخدامات هذه القوة هو ببساطة، غير ملائم وفي غير محلّه. فنحن نمارس السيطرة ليس فقط من باب وجود مبرر حقيقي لاستخدامها، أو من باب الرغبة بالشعور بالأمن، أو نتيجة لمحاكمة عقلية واضحة، لكننا نلجأ لاستخدامها كذلك عند شعورنا بالخوف، أو بعدم الأمان، أو رغبة في الانتقام، أو من باب الغرور، أو العادة، أو العناد، أو الملل، أو الكسل. ولقد أخفقنا في القيام بمقارنة أو مواجهة صادقة للاستخدامات المتعددة لقوة الهيمنة والتي تنمُّ عن

مجرد تعوُّد نماذج ثقافية حضارية معينة لا تقوم على التفكير، والتي تعكس كذلك فقراً في تخيل بدائل أخرى، وإن تكاثر السجون في بلادنا لدليلٌ هام على هذا الاتجاه.

ويؤدي تعوّد ممارسة هذه القوة إلى استخدامها في أغلب الأوقات، أداةً غير ملائمة لحلّ المشكلات ليس هذا وحسب، لكن ذلك يؤدي أيضاً إلى تثبيت افتقارنا للقدرة على التخيُّل. عندئذ، ونظراً لأن النتائج التي نتوصل إليها هي في أغلب الأحيان نتائج تافهة، فإننا نعمد إلى زيادة تفعيل أساليب قوة الهيمنة وتنشيطها، بهدف حماية أنفسنا من ممارسة الصدق مع النفس، والشجاعة في إجراء التغييرات والرغبة في تخيّل حلول أفضل. وعندما تُستخدَم قوة الهيمنة في غير محلّها، يَعُدُّها العديد من الناس ضرباً من التلاعب القسري العلني، ويشعرون بأنهم حُرموا مما يضمن لهم حريتهم عندما تدخلت هذه القوة لتحدّد خيرهم وسعادتهم بطرق ليست مقبولة من جانبهم؛ كما يشعرون بأنهم حرموا من حقِّهم في حرية اتخاذ القرار.

تُظهر لنا هذه الممارسات أن استخدام قوة الهيمنة بشكلٍ غير ملائم، هو الذي يتسبب غالباً في بدء ظهور دورة التلاعب عن الآخرين، وعلى الأغلب يستجيب الناس لهذا الأسلوب، بأسلوب التلاعب المضاد أو المناورة المضادة. ويؤدي هذا غالباً إلى إرباك الشخص الذي يمارس قوة السيطرة، إذا كان إدراكه لذاته محدوداً أو غائباً. وهكذا، ينشأ لدينا إمكان اعتبار قوة الهيمنة أداة تعتمد على التلاعب والمناورة في سلوكياتها عندما تستخدم بشكل غير ملائم وبطريقةٍ ماكرة ومخادعة وغادرة وجائرة. وهي في مثل هذه الأحوال غالباً ما تثير استجابة مماثلة تعتمد على التلاعب والمناورة أيضاً.

هذه المسألة أهم بكثير مما تبدو عليه. فكثيرٌ من الناس الذين يمارسون قوة الهيمنة يفترضون أنها حقٌّ مكتسَب بالولادة، ويمارسونها بلا تمييز في كل أنواع الأماكن وللحصول على كل أنواع النتائج. وعندما تأتي الاستجابة على

سلوكهم بشكل مناورات مخادعة، يثور غضبهم؛ إذ من الصعب عليهم أن يدركوا أنهم هم الذين بدؤوا هذه الدورة. وحالما تبدأ عملية التلاعب والردّ عليها بالمناورات المضادة، تتخذ الدورة غالباً صفة التصلُّب والعناد وتزداد حِدَّة التصعيد حتى تصل إلى مستوياتٍ سخيفة ومنافية للعقل. وسباق التسلُّح مثال مفيدٌ في هذا الصدد.

جدير بك أن تجتهد وتكافح بعضَ الوقت لتفهم هذه الفكرة، فلقد استغرق الأمرُ مني عدّة سنوات حتى تمكنت في النهاية من فهمها، وأودُّ أن أتخيل أن هذا الفهم يتسع ويمتد ليشملك أنت أيضاً. وعندما يستخدم أحدهم قوة الهيمنة في موضعٍ لا يكون استخدامها فيه ملائماً، فهذا يعني أنه يستخدم الغشَّ بشكلٍ أساسي وكأنه يقول: «لديّ الحق بالسيطرة عليك» في موضع يكون فيه هذا الزعم غير صحيح وظالماً. وعندما نشعر بأن أحدهم يحاول أن يسيطر علينا بطرق نَعُدّها غير ملائمة، نشعر بأنه يتعامل معنا بطريقةٍ غير عادلة. فإذا لم يُسمح لنا بالاعتراض على هذه الممارسة أو القيام بتحدّيها، فسنشعر بأننا نخدع، وبأن ثقتنا قد ضعفت؛ وضعْفُ الثقة لا يؤدي إلى خلق علاقةٍ هادفة، سيجعلنا هذا ندرك بحدسنا أنه قد تمَّ اختزال وضعنا من مرتبة إنسان إلى مرتبة «شيء»، شيءٍ يمكن استغلاله واستخدامه لتحقيق أغراض الآخرين. وهذا الشعور لن يروق لنا.

توضح لنا هذه الصور قوة الهيمنة واحدةً من الطرق العديدة التي يطل منها الوجه القبيح لعدم القدرة على التمييز. إذ يبدو أننا كلما وجدنا أداة واعتقدناها مفيدة، عمدنا إلى استخدامها أينما كان. إن القدرة على التمييز عملية صعبة، فهي تتطلب تفكيراً مليّاً، يبدو على الأغلب أنه غير مُتاحٍ في حضارةٍ تعوّدت الحياة السريعة. فنحن نستمر في فعل ما نفعله بشكل إلزامي وقسريٍّ لأننا غير واثقين من أننا نريد أن نرى ما يمكن أن نراه فيما لو توقفنا وفكرنا ملياً، كما نخشى أيضاً ألا نعرف عند ذلك ما الذي علينا فعله بدلاً مما نفعل.

حضارتنا تميل إلى تمجيد العقل والتفكير السليم، أي المنطق. ومع ذلك، فعندما تنحرف عواطفنا، ونخشي مواجهة هذه الحقيقة، ينتابنا الغموض الفكري، ونخفق في رسم الفوارق الواضحة، وهذا يقود إلى حلولٍ غير متقنة للمشكلات. وهكذا قد يفيدنا أن نتصور أن قوة الهيمنة أداة هامة، ولكن استخداماتها النافعة قليلة، ولا تظهر إلاّ في حالاتٍ نادرة. أما في باقي الحالات، فاستخدامها يستدعي الاستجابة لها باستخدام المناورات المضادة، أي العودة للنزاع مجدداً. عندئذ، لا يكون التحدِّي الذي يواجهنا هو التعامل مع النزاع، بل منع حدوثه أصلاً، عن طريق محاولة القيام بالتمييز الواضح وإيجاد سبلٍ بديلة لمعالجة المشكلات بدلاً من أن تُغرينا قوة الهيمنة باستخدامها في المكان غير المناسب. قد يُظهر هذا التوجه تحدّياً كبيراً لطرق تفكيرنا الإبداعي، وهو أمرٌ تكتنفه الصعوبة أيضاً. إليك هذه القصيدة التي تتحدث عن هذه الصعوبة.

اضيئوا أنوار الليل

أنا أعرف الطفل الذي يتصيّد القمر،
وفي يده شبكة وجرة لاصطياد الفراش
إنه غير قادر، بعد هذه السنين كلها
على التمييز
بين اليراعة المضيئة وبين بريق القمر

10

أقنعة التلاعب

للتلاعب عدّة وجوه، إنه خزانة مملوءة بالأقنعة البارعة الصنع حقّاً، فالتلاعب بشكلٍ جيد يتطلب مهارة. ويُمضي الكثيرون من الناس السنوات في صقلها وتشذيبها، ومعرفة كيفية استخدام هذه الأقنعة بشكلٍ جيد، يؤمِّن الوصول ببراعة ودهاء إلى السيطرة التي لم يتم التوصل إليها عن طريق قوة الهيمنة؛ وينجح نجاحاً كبيراً في تحقيق نتائج غير عادلة. سأذكر فيما يلي عشرة من أنواع أقنعة التلاعب، التي برغم أنني لا أَعُدّها شاملة إلا أنها قد تساعد في توضيح الغرض من استخدام هذه الأقنعة.

1 ـ الإطراء والتملّق

إن الأشخاص الذين تعودوا ممارسة قوة الهيمنة بعيداً عن مواجهة تحدّيات لشرعية ممارستهم، تعوّدوا كذلك النظر إلى أنفسهم على أنهم متفوقون في الميادين التي يمارسون فيها هذه القوة. فإنْ نظر الآخرون إلى ممارساتهم هذه على أنها غير ملائمة، ـ مع عدم السماح لهم بتحدِّيها ـ يعمد هؤلاء الأشخاص الذين تُفرض عليهم السيطرة إلى البحث عن طرق لتسوية هذا الوضع، فيلجؤون حينئذ إلى استخدام «الأخذ بالثأر». وأحد أسهل الطرق لفعل ذلك هو تغذية الحاجة إلى الإطراء المستمر التي يشعر بها الأشخاص الأقوياء.

فالأشخاص الذين يستخدمون قوة الهيمنة بشكلٍ غير ملائم أو إلى حدّ الإفراط، إنما يفعلون ذلك بسبب آلاف الدوافع. وأراهن، بل أنا واثقة من أنهم يفعلون ذلك ببساطة، لأنهم لا يشعرون بالأمن والاستقرار، فيعجزون عن التصرف بطريقة أخرى، إنهم بحاجة للسيطرة على الآخرين ليحافظوا على شعورٍ واهٍ بالقيمنة والكفاءة الذاتية. لذا، قد يكون بإمكاني أن أحقق السيطرة على الأشخاص الأقوياء عن طريق إطرائهم وتملُّقهم وإن الاستخدام الناجح بالفعل لهذا النموذج من السلوك، يؤدي إلى خلق الثقة لاعتماده. وفي كثير من حالات الزواج يظهر هذا النوع من التوجه، وإذا قمنا بإلقاء نظرةٍ عامة عرضية على المجلات النِّسْوية، نجد أنها تجسِّد حقيقة كون هذا الخيار هو النموذج الذي توصي النساءُ باستخدامه: «فوزي بالرجل عن طريق اعتمادك أسلوب الإطراء والمديح، الذي سيمكنك كذلك من الحصول على أي شيء تريدينه منه».

هناك بالطبع، نوع من الإهانة الضمنية في هذا الأسلوب، لكن إذا كان المرء مغروراً فسيكون من السهل «استخدام» أسلوب الإطراء والتملُّق معه. ونحن نحاول في حضارتنا أن ندافع عن هذا التوجه، بل ونَعُدَّه ضرباً من المجاملة والكياسة، بل نحاول إثبات ضرورة استخدامه، عن طريق إظهار التأثيرات السلبية التي تدلُّ على الخشونة وقلة التهذيب، في حال عدم استخدامه. كما أننا نُسلِّم بأن الطريقة الوحيدة قلَّة التهذيب، تقوم على استخدام الإطراء والمديح. ويبدو أننا نفتقد إمكان تخيُّل طرق أخرى نكون فيها صادقين ولطفاء في آنٍ واحد.

كذلك نحن نميلُ إلى الخلطِ بين أساليب الإطراء والتملُّق غير القويمة، وبين التهذيب والتربية الحسنة والتعاطف الحقيقي. وهذا الخلط يحرمنا من إظهار هذه الصفات الإنسانية العميقة مع أنها قيِّمة وتهمُّ كل إنسان. كذلك يمكن استخدام المديح والتملُّق للتظاهر بامتلاك هذه الصفات؛ وهذا يتمثل

بالقبول التام لسلوكياتٍ يقومُ بها الآخرون، والتي تَستوجِب مجابهتها وتحدِّيها لكونها مؤذية وهدامة. وهذا ما يجعل الناس الذين يستخدمون للتلاعب، يبدون فاضلين ولطفاء، بينما هم بالفعل ليسوا إلا كسالى وعديمي الشعور بالمسؤولية.

2 ـ الكذب والخداع

عندما يخفق أسلوب الإطراء والمديح، يدخل أسلوب الكذب والخداع في أكثر الأحيان على أسلوب الحوار. فإن كنتُ لا أستطيع أن أتملقك لكي تعطيني ما أريد، فقد ألجأ ببساطة إلى تصعيد دورة التلاعب وأكذب عليك. ولقد كتبت سيسلا بوك (1978) كتاباً عرَّفتْ فيه الكذب. وأنا أشجعك على الخوض في تجربة قراءة هذا التحليل الذي تناولتْ به الموضوع، إن كنت من هواة هذا النموذج من التلاعب.

نحن نميلُ إلى الاعتقاد أن الكذب يتضمن دوماً تشويهاً فعلياً للحقيقة، ولكن قد لا يكون الأمر كذلك. لأنه بإمكاننا أن نكذب عندما نلجأ إلى إخفاء المعلومات اللازمة، أو تقديم المعلومات بطريقة، تمكننا من التوصل إلى نتيجة نتوقع تحقيقها. فإن اكتشفت لدى الشخص الذي يمارسُ قوة الهيمنة نقطة ضعفٍ معينة، فبإمكاني أن أتقدَم بحقائق تمسُّ نقطة ضعفه هذه. كما أستطيع أن أقدم الحقائق التي يُبقي الشخص المسيطر في قلق وشك. ويمكنني إثارة الاختلال في توازنه أيضاً، ثم أصرح بعد ذلك، ببراءة، بأني حاولتُ قول الحقيقة فحسب.

ومن الممكن أن أتظاهر بأنني أتفق مع شخصٍ ما يستخدم قوة الهيمنة، ثم أغادرُ الغرفة، وأعلن لكل من لديه الاستعداد لسماع روايتي، عن معارضتي لهذا الشخص. هذا الأسلوب شائع بشكلٍ كبير بين الموظفين، على ما أعتقد، وكان من أغرب الأساليب التي صادفتني عندما كنت عميدة الكلية. و عندما كنت أستشعر وجود نقدٍ وعدم رضى، كنت أكتشف أن الناس الذي أظهروا موافقتهم

على قراري قد قاموا فيما بعد بنقده بقسوة، وعندما قمت باستجوابهم أكدوا لي أنهم فعلوا ذلك نظراً لاستحالة إرغامي على سماع وجهة نظرهم. ما كنت في أحيانٍ كثيرة أشعر بعدم رضاهم عن وجهة نظري، إلا أنهم يأبون المجازفة بعرض وجهات نظرهم عليّ علناً كي «لا يخسروا».

كذلك نجد أن المبالغة والمغالاة في عرض الوقائع والأحداث هما من الأشكال المختلفة للكذب والخداع. هذا النوع متداول في الإجراءات القانونية التي تجري في هذا البلد، وخاصة عندما يسود مفهوم الفوز على الاهتمام بالعدالة. ليس من الصعب التلاعب بقواعد السلوك في قاعة المحكمة، وعندما يتم تقديم الإيضاحات عن إحدى هذه المبالغات يتم إغفالها لأنها «غير وثيقة الصلة بالموضوع»، مما يؤدي إلى حدوث تشويه متعَمَّد للحقيقة. وفي حين نجد أن هذه الأساليب ما هي إلا مظاهر مصقولة وبارعة للكذب، إلا أن تعقيدها هذا لا يمنع كونها كذباً محضاً.

3 ـ إبداء المساعدة والشهامة

أود أن أعترف بأن هذا الأسلوب هو أحد أساليبي المفضلة، وقد أفرطت في استعماله في بعض المناسبات لدرجةٍ تثير الاشمئزاز. لهذا الأسلوب قيمة إضافية، فهو بعكس الكذب والخداع، يجعلك تبدو فاضلاً، لذا كان يروق لي استخدامه بشكل خاص. ولكنه بالرغم من ذلك، يدلّ على التلاعب إذا كان الدافع لاستخدامه هو الخداع، أو الظلم أو الاحتيال. ومثله مثل الإطراء والتملق، نية الشخص الذي يستخدم هذا السلوك هي المِحَكّ.

أنا لا أهتزُّ طرباً عندما أجد نفسي مضطرة إلى كشف إعجابي الشديد بهذا الأسلوب، وأعتقد أن قائمة أساليب التلاعب ستبدو شاقة إن لمْ أضمِّنْها بين الفينة والأخرى، اعترافاً بنقطة ضعفٍ إنسانية كهذه. وتسهل مواجهة هذه الأنواع من التلاعب بشكلٍ أكبر عندما تعترف وتُقِر بإعجابك ببعضها. وأحبُّ

أن أوضح أن بعض هذه الأساليب يبدو جيداً في الظاهر. إلا أن المقياس الحقيقي للتلاعب هو نيَّة الشخص المتلاعب. وقد تكون هذه النيَّة متعمدة أو غير متعمدة. لهذا السبب تشعر بالارتباك عندما يُخْرِجك أحد الأشخاص ويكاد يقتلك بشدة لطفه. قد يثير هذا غضبك بدلاً من أن يُرضيك ويسرُّكَ، وقد يجعلك بمرور الوقت تشعر برغبة في قتله. وأنا أعلم، بل أنا واثقة من أنني كنت على رأس كثير من قوائم المطلوب قتلهم!

إحدى وسائل الخداع التي تصاحب أسلوب الرغبة في إبداء المساعدة والشهامة هي أنها تعطي غالباً شعوراً بضرورة «الاعتراف بأنك مدين» لمن قدم لك المساعدة؛ فالعطاء يتم على أمل أن الشعور بالذنب وحده، هو الذي سيؤدي إلى الحصول على مقابل لهذه الخدمة، أي أنك تستطيع أن تُشعر الشخص الذي يتمتع بقوة السيطرة بالخجل ليعطيك ما تريد مقابل مساعدتك له، أو لتدفعه للاستسلام لك. أنظمة دينية عديدة في بلدنا تدعم هذه الخدعة ولا تكتشف الغش الكامن في هذه العملية. فنحن نعقد صفقات مقايضة منذ عدّة قرون، مع هذا الإله أو ذاك.

الخداع يكمن في القصد، والخطر يكمن في النتيجة، فإن «نجح» هذا الأسلوب فهو يبلِّغ الأشخاص الذين يمارسون قوة الهيمنة، أن الثمن الذي يستطيعون انتزاعه لقاء خدمات الأشخاص الذين يقدمون المساعدة ويبدون الشهامة، هو تحقيق متطلبات هؤلاء. وهكذا تُصبح حيلة المتلاعب هي العملة المتداولة، وهكذا يصعِّد الشخص الذي يمارس قوة الهيمة توقعات المتلاعب. وأفضل مثال على هذا الأسلوب هو اعتمادنا وطنياً على النساء الثريات للعمل متطوعات غير مأجورات في نشاطات التنمية المدنية التي أصبحت أعرافاً طبيعية. والشعور بالفضيلة هو بالطبع الثمن المقابل لهذه الأعمال.

إن هذا النوع من المناورات يكشف لنا أيضاً عن صعوبة تمييز التلاعب. فقد لا يكون لديَّ وعيٌ كافٍ بذاتي بَعْدُ، يجعلني أدرك أنني أقوم بالتلاعب،

وأن هناك فخّاً يرافق رغبتي في المساعدة، إلا أنه، بعد اكتشافي ذلك، قد أجد أنني لم أعد أرغب في اتباع أسلوب التلاعب على الإطلاق، ومن ثم امتنع عن تقديم المساعدة وإبداء الشهامة، يدفعني إلى ذلك اعتقادي أن السلوك بحدٍّ ذاته هو القضية، وليست دوافعي. ومن هنا فإن التحدي الذي يواجهني لا ينبع فقط من تعوّد التلاعب، ولكن، حتى بعد أن أتمكن من فهم سلوكيات التلاعب بوضوحٍ أكبر قد أجد أن عملية تحويل هذا السلوك ستطرح تحدياتٍ أكبر. ولا عجبٍ من تعلقنا جميعاً بهذا السلوك.

4 ـ الاحتيال والصفقات السرِّية

أحد الأشكال الأخرى للتلاعب، والتي غدت طبيعية، هي عقد الصفقات السرية. إنها اتفاقيات تُعْقَد خلف الكواليس، وتُفسد المفاوضات العلنية، وتحدد سلفاً نتائج المفاوضات، وتكون المفاوضات العلنية تمثيلية لا غير. وهذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً في النموذج الحالي لخطابنا السياسي، حيث أصبح يُنظر إلى الاستقامة والصدق على أنهما أشياء مشتبَه بها وخارجة عن المعايير وقواعد السلوك. وبالفعل، تقوم الآن وسائل الإعلام الشعبية بالتركيز بشدّة على البحث الشّاك والساخر عن «الصفقة الحقيقية» التي تجري خلف التمثيلية الظاهرية، وهذا هو ما تدعوهُ الأخبارَ الحقيقية. فنحن نفترض هنا أنه قد تمَّ عقدُ الصفقة السريَّة، ونعتقد حتمية هذا الأمر، وكأننا عاجزون عن القيام بعقد الاتفاقية بطريقةٍ أخرى. إننا نعمل على تعزيز قدراتنا الجماعية بشكلٍ فعّال ومؤثر، ولكن لِتتّجه نحو الأسوأ.

ونحن غالباً ما ندعم ونشجِّع مثل هذه الاتفاقات، ونصرُّ على ضرورتها، لأنه لم يكن هناك خيار آخر، ونظراً لكون الطبيعة الإنسانية على ما هي عليه، فقد اضطررنا للاستسلام لأدنى المستويات المشتركة. وبالطبع، من الأسهل علينا أن نبدو في أسوأ أحوالنا بدلاً من أن نقوم ببذل قصارى جهدنا لنبدو في أحسنها. إن المحافظة على هذا الأسلوب السهل عملٌ غير مقنع.

إن كنا بالفعل نتقبل الاتفاقات السرية والاحتيال على أنهما أمران طبيعيان، فستتمكن عندئذ من اكتشاف عدد كبير من البدائل للتفاوض باتجاه اعتماد الغرائز الدنيا، وهذا الأمر لا يتطلب إعمالاً للرؤية. فإذا ما شعرنا بأن قوة الهيمنة مخيفة أو هائلة، تلاعبنا بالمفاوضات، حيث تخفق العملية التفاوضية، أو تحقق الفوز عن طريق الكذب الصريح وغير الشريف. أنا لا أجد في هذا النوع من التلاعب ما يجذبني، ومع ذلك فقد اكتشفت أنني لجأت إلى استخدامه مراراً وتكراراً؛ حيث كنت أعلن عن شيءٍ آخر غير الاتفاق السري، عندما يصبح الأمر علنياً. وبما أن العملية بأكملها ملطخة، فإن تصرفي بطريقةٍ مخالفة سيبدو أحمق، بينما يبدو الكشف عن الجانب الكاذب أكثر جاذبية. ولأني جربت هذا الأسلوب بإعداد، فقد علمتني تجربتي أنه قد يقود بالفعل إلى إلحاق الهزيمة بالشخص الذي يتمتع بقوة الهيمنة. فإن كان الهدف هو تحقيق هذه الهزيمة، فهذا الأسلوب ناجع بالفعل. انظر إلى السهولة التي تنصرف بها إلى متابعة غرائزك الدنيا.

الخطر البيّن والواضح في هذا الأسلوب يكمن في مسألة الحدود، فعندما تصبح الاتفاقات السرية وعمليات الاحتيال هي القاعدة، تصبح الحدود غير واضحة. وهكذا، يمكن استخدام هذا النوع من التلاعب ليس فقط في عقد اتفاقات سياسية غير شريفة وملوثة، بل في الإعلان عنها، واستخدام ذلك في تشويه سمة قوة الهيمنة وإضعاف الثقة بها. ينزع هذان الأسلوبان إلى زيادة حدة النزاعات بدلاً من حلّها في المواضع التي تكون فيها القوى غير متكافئة. ومن الواضح أنه عندما تصبح غرائزنا الدنيا هي المعيار، فسنسلك طريق الفساد الدائم التوسع باسم أو بحجة الطبيعة الإنسانية. والمثل الذي ينوّرنا في هذا الصدد هو العنف اللا محدود في حضارتنا. فإذا كنا نستخدم الاحتيال والاتفاقات السرية لنسن القوانين على الأرض، ولندافع عنها في محاكم العدل المزعومة، فلا عجب بأننا لا نشعر بالإقناع الأخلاقي للقانون.

5 ـ الهجوم والتهديد

هذا الشكل من التلاعب مألوف تماماً. إنه شائع تقريباً عند كل طاولة مفاوضات غير متكافئة. إنه يتحدى قوة الهيمنة، ويحاول أن يجعل الوضع متساوياً بمجرد ممارسة قوة الهيمنة المضادة. لقد استخدم سول الينسكي هذا النموذج كثيراً في كتابه «قواعد الراديكاليين» «Rules for Radicals» (1971)، بمهارة وحذق. كان كتابه أحد الكتب الأولى التي أسهمت في تشكيل أرائي حول قضية اللا مساواة، ولقد استغرقت بعض الوقت، لاكتشف الظلم في نماذجه، لأن الكثير منه كان يبدو في ظاهره متّسماً بالحكمة. فالهجوم والتهديد يؤديان ببساطة إلى استمرار التركيز على قوة الهيمنة، كما ينزع هذان الأسلوبان إلى تصعيد النزاع. والكتاب يُوحي ضمنياً للأشخاص الذين يمارسون قوة السيطرة بطريقة غير ملائمة، بالاستمرار بممارسة هذه القوة كي يحموا أنفسهم من الأشخاص المتلاعبين. إلا أن هذا الأسلوب لا ينجح على المدى الطويل.

هناك نسخ أخرى لهذا الأسلوب، أكثر براعة، ولكنها على الغالب ذات طابع شخصي جداً؛ فهي لا تهاجم وتهدد القضية موضوع النزاع، وإنما تهاجم القيمة الشخصية للشخص الذي يمارس قوة الهيمنة. إنها تشير إلى نقاط ضعف الآخرين وزلاّتهم، وتستخدمها أداة للانتقاص من مصداقيتهم. أعتقد أن أفضل الكتب المتوفرة والتي تبين كيف أن النساء يؤيّدْن هذا الأسلوب، هو كتاب جي بيكيرميلر نحو «سيكولوجية نِسْوِيّة جديدة» «Toward a New Psychology of Women» (1976). كما يجذب الانتباه إلى بعض أوجه هذا الأسلوب جوردون ألبورت في كتابه «طبيعة التحامل» «The Nature of Prejudice» (1958). يكشف كلا الكاتبين النقاب عن بعض التأثيرات الثانوية التي تنجم عن دعم وتعزيز عدم المساواة على مر الزمن، والعلاقات المضطربة التي تنشأ عن ذلك. وعندما يُستخدم أسلوب المهاجمة والتهديد بشكل شخصي يصبح بالإمكان إلحاق الهزيمة بالأشخاص الذين يتمتعون بقوة الهيمنة، ويتم تفعيل شعورهم

بعدم الأمن ودفعهم للعمل والتصرف بشكلٍ غير فعّال وغير مُجْدٍ. ويتضمن هذا الأسلوب الهجوم المتواصل والإكراه والمضايقة المستمرة.

إن شيوع هذا الوجه من أوجه التلاعب بشكلٍ خاص، يدعو إلى القيام بمزيدٍ من التفكير فيه؛ فهو للوهلة الأولى، يبدو لنا كأنه يستخدم قوة الهيمنة لمواجهة قوة هيمنة أخرى وحسب. لكن عندما نعمدُ إلى تحديده باعتباره أحد أساليب التلاعب والمناورة، سنعرف بأنه ينطوي على قدر من الاحتيال والخداع والجور. والخدعة المتبعة، في أغلب الأحيان، لإثبات شرعية استخدام الهجوم أو التهديد، هي بادّعاء ضرورة استخدامه أسلوباً للضغط المضاد في مقابل قوة الهيمنة إن استخدامه يبرهن على أن الأسلوب السائد في التفاوض هو قوة الهيمنة، فهو يبرهن بالفعل أن الأساليب الأخرى كالتخويف، والإكراه بالتهديد، وتنشيط الشعور بالذنب، والتخجيل، والإذلال، والاستخفاف، وانتقاص، والقذف وتشويه السمعة، والطعن والتشهير، هي أساليب مفيدة أيضاً. وهكذا، يمكن لهذا النوع من التلاعب أن يتخذ من الفضيلة رداءً له، أو أن يتخذ مظهر الخلاف الشريف، وهو في الحقيقة ليس كذلك. سيطلُّ التلاعب علينا برأسه القبيح إن نحن أنكرنا الدوافع الحقيقة أو قمنا بتحريفها.

استراحة

هناك قدرٌ من الصعوبة في استيعاب قائمة أشكال التلاعب، والسبب في ذلك يعود لفرط استخدام قوة الهيمنة في حضارتنا؛ فكل واحدٍ منا، قد قام بتطوير مجموعة من المهارات الحاذقة في التلاعب لتساعده في الاحتيال لتحقيق الفوز، ولتمكنه من الانتقام. قد تكون هذه السلوكيات طائشة، وقد تجعلنا نعيش حياة يقلُّ فيها الشعور بالسعادة والنعيم والبهجة، ولكنها سلوكيات مألوفة وقد تعودناها. ونحن، نكره نوعاً ما، تركها أو تصحيحها.

الكسل يمنعنا من تركها، إضافة لأسباب أخرى. فقد لا نرغب في دراسة

أوجه التلاعب هذه، لأننا نخشى إن نحن أمعنا النظر فترةً طويلةً في الجوانب المظلمة من أنفسنا، أن يتملكنا الشعور بأننا لا نملك غير هذه الجوانب. قد نكون أكثر استعداداً لرؤية مظاهر التلاعب هذه عند الآخرين بدلاً من رؤيتها في أنفسنا، إلا أننا نخشى أيضاً أن يكون هذا هو كل ما لدى الآخرين. وإذا ما بالغنا في التوكيد على النواحي المظلمة، فقد نفقد صلتنا مع الأبعاد الإنسانية الأخرى العظيمة والعميقة. والتحدي هنا يكمن في قدرتنا على القيام بعملية المحافظة على توازننا.

لا بد أنكم عانيتم في أثناء متابعتكم النصف الأول من القائمة، ولهذا السبب دعوتكم إلى هذا الوقت المستقطع. إلا أننا نستطيع جميعاً أن نستفيد من بعض الوقت للقيام بعملية استعادة توازننا. والطريقة الوحيدة التي أستطيع من خلالها أن أمعن النظر في النواحي المظلمة من شخصيتي، هي بالتأكيد إبدائي اهتماماً متساوياً بالنواحي والأبعاد الأخرى في شخصيتي، والتي أعُدّها أكثر نضجاً وحكمة وشجاعة وجمالاً واعتدالاً ومحبة ورحمة وصدقاً. وعندما ألاقي صعوبة في اكتشاف هذه الأبعاد في نفسي، عليّ أن أتذكر بأنني جزء من عالم أكبر، وعليّ أن ألتفت إلى هذا العالم ليذكّرني بأبعاد الحياة الموجودة على هذا الكوكب الذي أشكّلُ أنا جزءاً منه.

أقوم بتأليف هذا الكتاب في البيت الذي أقطن فيه في جالفستون بتكساس. وبيتي يقع على بعد ثلاثة صفوف من الأبنية المجاورة للامتداد الهادىء لشاطىء خليج المكسيك، في هذا المكان بالتحديد، أقوم بإجراء عملية استعادة توازني، وجالفستون هي جزيرة متاخمة لحوضٍ بحري، وأروع ما في هذه الجزيرة مشاهد شروق الشمس والقمر وغروبهما. أشعر بأن هذه المناظر هي بمنزلة رسالات تذكير لي. فالزمن في جالفستون يسير ببطءٍ، والمناخ معتدل يتلاءم مع درجات الحرارة اليومية والنسمات التي تهبُّ من الخليج. من هذه الإيقاعات أحاول أن أتعلم؛ فأراقب المدّ والجذر، وهو

يشكل موجات، تغسل فتات الصخور وأشكال الحياة الأخرى الموجودة على الشاطىء. والقوارب العنكبوتية الشكل تبدو كالنقط في أفق الخليج بينما يتراكض السمك. إلا أن هذه القوارب تختفي من هذا المشهد في بعض الأيام. نحن نحتفل بعيد ثلاثاء المرْفغ بجنون، ولكن يعود الهدوء ليسيطر علينا عندما تعصف الرياح الخريفية في شهر كانون الأول. أنا أقيم في منتجع، لذا يعلو في أيام العطل في الأماكن المجاورة لبيتي، صوت ضجيج الناس القادمين من هويستون لزيارة الجزيرة، أما في أيام الأسبوع العادية، فتبدو حياتي أشبه ما تكون بحياة النُّسّاك، حيث تحيط بي المنازل الصامتة والخالية من الحياة والناس.

هذه هي إيقاعات الحياة في كوكبنا، الإنسانية منها وغير الإنسانية، وهي التي تذكّرني بأن هناك جوانب مظلمة وأخرى مضيئة في شخصيتي كإنسان، وبأن معظم وجودي يدور حول هذه الإيقاعات وهذه الدورات، وبأنني أتحمّل القيام بإلقاء نظرة طويلة متمعنة على الظلام إن استطعت أن أتذكر أن الفجر المضيء سيبزغ بعده. كذلك تعلمت بمرور الزمن؛ أنني لن أجني الكثير من الفوائد إن تعلقت فقط بالضياء. فمن الظلام أتعلم دروساً لا يستطيع النور أن يعلمني إياها. فالقمر في الخليج لا يقلُّ جمالاً عن الشمس، إنهما مختلفان فحسب، وستبدو لي الحياة أفقر بعيدة عن الدروس التي أتعلمها من الأوقات المظلمة. أعتقد أنه بهذه النفسية وهذا المزاج يمكن للمرء أن يدرس بطريقة أفضل قائمة تحوى أموراً تصعب مواجهتها.

تمرين

والآن بعد أن جعلتك تشاركني في الأساليب التي أبحث عنها، وأتمسك بها، واكتشفها، ثم أعيد اكتشافها في أثناء كفاحي لاستعادة توازني والتوصل إلى الصدق والشجاعة مع نفسي، أعتقد أن إجراء تمرين مختصر سينفعك. عليك

أن تكتب هذا التمرين في دفتر يومياتك تحت عنوان «استراحة من التلاعب». إن كتابة العنوان بحدِّ ذاتها ستساعدك على تخيُّل أخذك مثل هذه الاستراحة فعلياً.

سيمنحك هذه التمرين الفرصة لتنأى بنفسك بعيداً عن كل هذه الصور السلبية، وتتحول عنها لتحدّق بنظرك إلى بعض الصور الإيجابية التي تعيد لك التوازن. فقد تكون تعرَّفت على نفسك في إحدى هذه الصور السلبية للتلاعب؛ وإن لم تفعل، فربما ستشعر بالقلق بسبب مستوى الإنكار الذي وصلت إليه. وها هي ذي بعض الصور التي يمكنك استحضارها في ذهنك قبل أن تتابع القراءة عن أساليب التلاعب الأخرى المتبقية. دوِّن أفضل خمس سمات أتميز بها. احفظها لحظة. تذكر بأنك تتمتع بهذه السمات. وإن كانت إحداها تنمُّ عن التلاعب فعلاً، فحاول أن تكتب سمة بديلة. انظرْ، ها أنت ذا تنساق وراء نوع من التلاعب الغافل، لكن هذا يدل أيضاً أن لديك بعض الصفات الجيدة التي قد تفيدك في مواقع التفاوض غير المتكافئة.

والآن، استحضر في ذهنك أسماء خمسة أشخاص تشعر بالإعجاب نحوهم، واكتب أسماءهم. عَنونِ القائمة كالتالي: «خمسة أشخاص عظماء حقّاً». بجانب كل اسم دوِّنْ أبرز صفة تُعْجِبك في هذا الشخص. احفظ هذه الصفات هُنَيْهة. إذا وجدت أن إحدى هذه الصفات تتسم فعلاً بالتلاعب، فحاول أن تجد بديلاً عنها. ألا يبدو لطيفاً أن تعرف أن هنالك أشياء أخرى رائعة يمكنك أن تكتشفها في البشر إلى جانب قدرتهم على التلاعب؟ قد تجد أن بعض هذه الصفات مؤثِّرة وفعّالة في المواقع غير المتكافئة، وقد تشعر برغبة في محاكاة هذه الصفات.

استحضر الآن في ذهنك خمسة أشياء جميلة ودوِّنها. عَنْونِ القائمة بهذا الشكل: «خمسة أشياء جميلة». لا قواعد هنا، فقط احفظها، واسترجعها في عقلك، وحاول أن تشعر بها وتجربها. إن كان بعضها قريباً منك، فبادر على

الفور إلى اكتشافه، قد يكون شريكاً لك، أو أداءً مؤثراً لأغنية، أو لوحة زيتيةً، أو طبق فلفل حار. احتفل بها، استمتع بها، اضحك لمجرد المتعة التي تجلبها لك.

تفيدني العودة إلى هذه القائمة عندما يعتريني الخوف من التحدي الذي يواجهني في اللحظات التي أحاول أن أكون فيها صادقة مع نفسي، أو التي أحاول فيها عبثاً أن أجد الشجاعة لتغيير بعض صفاتي، أو التي بدأت أشعر فيها بالسلبية والحظ العاثر، فأعمد إلى تذّكر هذه النقاط الخمس عشرة لتعيد إليّ حالة التوازن. احتفظ بهذه القوائم، حاول في يومٍ ما أن تجرب عشراً منها، وفي لحظات الاستسلام أو انقطاع الأمل المفرط، جرب عشرين أو مئتين. فإذا ما أجدت القيام بهذه العملية، فستدهش من القدر الكبير من الصدق مع النفس والشجاعة التي تستطيع أن تختبرها عندما تكون القوائم الإيجابية طويلة جداً ولطيفة.

أعتقد أنك خمّنت أنه قد حان الآن وقت العودة إلى أوجه التلاعب.

6 ـ البلاهة المتعمدة

لم أخطط لكي يكون الأمر كذلك، ولكن إن لم تقم بكتابة التمرين السابق، فقد حوّلْتَ نفسك إلى أداةٍ مساعدة سمعية بصرية لعرض هذا الوجه من أوجه التلاعب. فهذا القناع هو أحد أكثر الأقنعة خداعاً وصعوبة في الفهم؛ لأن الأشخاص الذين يستخدمونه بشكلٍ منتظم يجدون صعوبة فائقة في فهمه. أعتقد أن هذا الأمر لا يفاجئك حقاً، فإن كنت من الذين يفضلون هذا النوع من التلاعب، فقد تخفق بالفعل في فهم هذا الجزء من الكتاب بأكمله.

إن كنت من الذين يتمسكون بشدة باستخدام التلاعب أداةً لحل النزاع، فستشعر بتهديدٍ حقيقي عندما تتم مواجهتك بالسلوك المتلاعب الذي تمارسه. وعندما تخفق في كل الأساليب الأخرى، يمكنك التظاهر بأنه قد تعذّر عليك

الفهم، واختلط عليك الأمر، فتعمدُ إلى مناجاة نفسك ولا تلوي على شيء، ثم تبيِّن أنك أخفقت في فهم نقاط الخلاف. هناك تأثير فعّال ورائع لهذا النوع من التلاعب الذي يفضله الطُّلاب عادةً.

إن الأشخاص الذين يمارسون قوة الهيمنة لا يحبون هذا الأسلوب، فقد اكتشفت أنني أتأثر بشدّة عندما يعمد الآخرون لاستخدام هذا الأسلوب معي حين أمارس قوة الهيمنة بشكلٍ غير ملائم. إذ أشعر بأنني حوصرت بسهولة، فأبادر في محاولة شرح الأسباب التي دعتني لممارسة هذه القوة بأسلوب، قد يصل إلى حدِّ الغباء، بينما يرتسم على قسمات وجه المتلاعب تعبير مضطرب وأجوف في أكثر الأحيان. وتتجلى قوة هذا التأثير على أشدِّها عندما يقول لك الشخص المتلاعب: «أنا لا أفهم قصدك تماماً». لقد تعلمتُ من ابنتيّ، عندما كانتا في سن المراهقة، أن البلاهة المتعمدة، وسيلة فعّالة تستخدمانها معي، حتى عندما أستخدم قوة الهيمنة في الموضع المناسب. وأنا أحترم هذا الأسلوب من التلاعب بشدة.

يُظهر لنا هذا الأمر، أن شكل التلاعب الذي قلما ترغب أنت باستخدامه، قد يُمارس عليك بطريقة مؤثرة جداً. فأنا أحب أن أبدو ذكية، حتى عندما لا أكون واثقة جداً من أنني أسير في الطريق الصحيح. لذا، لا يستهويني أسلوب البلاهة المتعمدة، لأنه يؤثر في بشدة، ويشعرني بأن الشخص الذي يمارسه معي يسيطر عليّ بقوة، ولا أجدُ سبيلاً للخروج من المأزق الذي يضعني فيه. إن استخدام هذا الأسلوب من التلاعب بشكلٍ فعّال يجعل من عملية إيجاد حل للنزاع أمراً مستحيلاً. وكما يتضح لكم، الفخ في هذا الأسلوب ليس بسبب البلاهة المتعمدة التي يُظهرها الشخص الآخر فقط، وإنما بالتفاهة أيضاً التي أستجيب بها للأسلوب.

هناك مكاسب ثانوية تنتج عن هذا الأسلوب، يجدر بي الإشارة إليها. عندما أكون أغبى من أن أفهم نقطة الخلاف، فأنا أغيّبُ نفسي في الواقع عن

تحملِ أية مسؤولية لحلِّ المشكلة. فنحن الذين تنقصنا المقدرة، لا نستطيع أن نجد المخرج لحلِّ النزاع. وعندما يغيّب الإنسان نفسه، فهو بالطبع لن يحاول استغلال أية فرصة للاشتراك في إيجاد حلٍّ للمشكلة بشكلٍ خلاّق، كما أنه سيحْرم نفسه من فرصة النمو والنُّضْج وابتكار طرق جديدة وفعّالة لعيش الحياة. لكن هناك مكاسب يجب عليه أن يحصل عليها، حتى وإن ثبت أنها غير شريفة وناقصة.

7 ـ الجاذبية والغنج

كنت أطول من غالبية رفاق صفي عندما كنت في الصف الثامن، لذا لم أكن بارعة قطُّ في استخدام هذا الأسلوب. فمن الصعب أن أخفض بصري لأنظر إلى الفتيان الذين هم أقصر مني طولاً، ثم أحاول في الوقت نفسه أن أبدو جذابة لهم. كانوا يحبونني، ويَعُدّونني صديقة جيدة، لكن نادراً ما كانوا ينظرون إليّ على أنني جذابة أو فاتنة، وهكذا لم تشجعني نظرتهم هذه على الانسياق وراء استخدام أسلوب الغنج والدلال. وبرغم ذلك، فقد رأيت هذا النوع من التلاعب يُستخدم بفاعلية كبيرة، لدرجة أني أشعر أنه يستحق أن يُفرد له باب خاص به. إنه الأسلوب المفضل لدى العديد من النساء، ولكنه يُستعمَل أيضاً من قِبَل الرجال، بعكس ما هو متعارف عليه. لقد أجريت تعديلات طفيفة على تسمية هذا الأسلوب لخدمة أغراضي، فاستخدمت تعبير المهارة والذكاء بدلاً من الجاذبية والغنج، وذلك لأن هذه الأساليب تعمل على الإلهاء، حيث إنها تحول قوة الهيمنة أحياناً وبأقل جهدٍ ممكن، إلى موقف عاطفي متهافت.

الغنج والعبث والإغواء هي من أساليب التلاعب التي تُوقع الضرر والأذى الشخصي، فهي تنزع إلى مسّ نقاط الضعف الإنسانية الحساسة عند الآخرين، الذين يصعب في الغالب إخضاعهم أو السيطرة عليهم بالطرق الأخرى. هذه الوسائل نادراً ما تركّز على القضايا المتنازعَ عليها، وقليلاً ما تغيّر من توزّع قوة

الهيمنة في مواقع المفاوضات غير المتكافئة، لكنها تقلب محور تركيز القوة رأساً على عقب. فعندما يعمد أحدهم إلى ممارسة السيطرة عليّ بشكلٍ غير ملائم، أجد أن تغيير الموضوع يؤدي دائماً وأبداً إلى صرف الانتباه عن اللحظة الراهنة. وقد تؤدي عملية الإغواء والعبث الخادع إلى إلهاء الآخر، لكنها تكون مصحوبة برغبة في الانتقام. والنتائج التي تنبثق عن هذا الأسلوب، والتي تعتمد على مدى عمق الغواية، يمكن أن تُحدث دماراً خطيراً في حياة هؤلاء الذين استسلموا لدعوة هذا لشكل من أشكال التلاعب. إلا أن هؤلاء يعودون لإيذاء الغاوي عن طريق الانتقام منه.

إن اكتشافنا الأضرار الناجمة عن هذه الأساليب المستخدمة في حضارتنا لا يزال ضعيفاً، ربما لأننا نتعرض جزئياً وبشكلٍ جماعي إلى تغييرات عنيفة في العلاقات القائمة بين الجنسين، الرجال والنساء، والتي لا يفهمها أحدٌ منا بشكل تام. كما أننا نصارع آلاف الأفكار والمشاعر المتنازة التي تتعلق بموضوعي الانتماء الجنسي والصداقة، ويعترينا شكٌّ عميق حول كيفية إنشاء علاقات فعالة خارج وداخل نطاق الحدود المهشمة لهذا الانتماء الجنسي. وربما في غمرة اضطرابنا نكون أكثر عرضة للوقوع في شراك الغواية، يدفعنا إلى ذلك الأمل بإمكان حدوث شيء مبهج، والرغبة بظهور شيء إيجابي.

غالباً ما يترافق أسلوب الإغواء والعبث بنوع من المداهنة والإطراء، ممّا يحرّك فينا الرغبة في نيل الإعجاب، أو يرفع لدينا الشعور بقيمتنا الشخصية. ونتيجة لهذه الأحوال، تصبح أداة التلاعب هذه شديدة الفعالية في التأثيرات التي تحدثها على المدى البعيد في الحياة الشخصية للأفراد؛ فتبدو أداة فريدة في سحرها ونفعها. وربما هذا هو السبب الذي يجعل هذه الوسيلة بالغة الضرر على المدى البعيد لكلا الطرفين؛ الشخص الذي يستخدمها والشخص الذي يقع فريسة هذا الأسلوب من التلاعب. لقد أصبحت هذه السلوكيات تُحترَم

وتُمارس بفعالية وقوة في حضارتنا، حيث أضحى من الصعب معرفة متى يمكن أن يثبت أذاها وخطرها.

8 ـ المثابرة

هذا الأسلوب هو المفضل لديّ في الأوقات كلها، ومهما انتقدته في كتابتي، فسيتضح لكم أني أتمسك به كما يتمسك الطفل الصغير بلعبته. وأعتقد أنه الأداة الأولية التي يستخدمها كل من يعمل في التمريض، في كفاحه من أجل تحقيق ما يعتقد أنه الأفضل والأصح، موقناً بعدم توفر أية أداة أخرى. إنه قناع، ولكنه قناع فعّال جداً، إذا ما قورن ببعض الخيارات الأخرى الموجودة في قائمة أساليب التلاعب. إنه لا يحل النزاعات بل هو على الأغلب يزيدها سوءاً؛ ولكنه قد يوصلك إلى أشياء لم تكن لتصل إليها بالطرق الأخرى. لذا فهو يغويك ويغريك باستخدامه.

أرجو أن تكون قد انتبهت إلى أنه من السهل عليّ الدفاع عن هذا الشكل من أشكال التلاعب. فهذه هي إحدى مشكلات هذا الأسلوب. إنها تبدو وكأنها هي أفضل حلّ أو الحلّ الوحيد، فهي توصلك لتحقيق شيء ما في فترة وجيزة. وعندما تنجح مرة، تشعر بالحاجة للاستمرار باستخدامها، فهناك شيء ما يغريك باستعمالها. ومن الصعب أن تلاحظ أن تعترف بأن هذه الأساليب تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمفاوضات وتعطلها، بأنها لا تغير من طبيعة الحوار حول قوة الهيمنة، بل قد تؤدي على المدى الطويل إلى خلق وضعٍ يتيح للآخرين الاستمرار بالانتقاص منك أو القليل من شأنك.

فالمثابرة هي التمسك بإثارة قضية ما لفترة من الزمن، تكفيك للصمود أمام أفضل الناس، وما عليك إلا أن «تواصل إثارة القضية». ستقوم بتكرار اللحن الرئيسي، حتى تصيب الناس بالإرهاق والضجر، مما يدفعهم للقيام بعمل أي شيء يجعلك تغيّر هذه القناة. إنها تعتمد على شيئين: الضرب على

وتر واحد، والتذمر أو «النقيق» المستمر. لقد تخيلتُ فجأة ابنتيّ وهما تقولان: «نعم، هذا ما تفعله أمّنا». وهذا شيءٌ لا يدعو إلى الراحة. ونظراً لأنني أظهر تقدماً بطيئاً جداً في التخلي عن العزف على وترٍ واحد والاستمرار في النقيق أو التذمر، والمواظبة على طرح القضية، أظهر الرغبة أيضاً في الدفاع عن هذه الأساليب، وأتمسك بها، وأجد في ظلها أمناً زائفاً، وهذا يعني أنني سأضعف وأتأثر بسرعة إذا ما قام الناس باستخدام هذه الأساليب معي. سأتصرف بشكلٍ مبالغ فيه، وستكون استجاباتي مبالغاً فيها، ثم سأستسلم حتماً من باب الشعور بالذنب. أرجو أن تواصل ابنتاي القرءة، لأنني سأشعر بالراحة إذا ما علمت أنهما قرأتا هذا الجزء أيضاً.

المثابرة لا تغيّر الوضع، إنها تمثل فقط ردّ فعل متكرر لبعدٍ واحد من أبعاد الوضع. وهي لا تُوَلّد بدائل خلاّقة في التفاوض غير المتكافىء، بل تخلق أوضاعاً توفيقية، وتعمل بلا قصد على تقوية التركيبات الموجودة بالفعل. إنها توحي في ظاهرها أنها أسلوب ناجح، ولكنها تُخْفِق في خلق نماذج جديدة. ونظراً لأنني ما زلت أتمسك بهذا الأسلوب، فإنني أودُّ أن أخبركم أيُّها المثابرون مثلي أنني أفهم مشاعركم، إلا أننا ولسوء الحظ، مخطئون.

9 ـ الامتناع عن إبداء المشاعر والآراء

هناك طرق متعددة للتعبير عن هذا الوجه من التلاعب، الذي يعتمد على الامتناع عن إظهار المشاعر والآراء، تتجلى فيما يلي: العدوانية السلبية، العبوس أو التجهم، الصمت الاضطراري أو الانسحاب. كل واحدة من هذه السلوكيات تُجَمِّد العملية التفاوضية عن طريق التحلل من الالتزام بها. إذ لا يمكن التوصل إلى أية نتيجة، لأنه لا يمكن تحقيق أي تقدم. ويعتمد هذا الأسلوب بشكلٍ أساسي على استخدام السيطرة المضادة عن طريق الانسحاب من المفاوضات، أو وقف النشاط، أو الغياب عنها، أو رفض الاشتراك فيها.

هذا الأسلوب لا يتضمن عملاً علنياً وصريحاً، لأنه يقدم نفسه بطريقةٍ جذابة على أساس أنه سلوك بريء ونقي. وفي بعض الأحيان يقدَّم هذا السلوك أو يُنظر إليه على أنه سلوك تأملي، ويحمل مبادىء، وكما يقولون «المياه الساكنة تجري في الأعماق». لكن بعض المياه الساكنة قد تكون راكدة، وهذه وجهة نظر بديلة، لا يمكن اختبار صحتها إذا ما تمَّ التزام الصمت واستُخْدِمت السلبية ببراعة.

إن التوازن القائم بين الإيجابية والسلبية هو أحد أعظم أسرار الحياة وتحدياتها. إنه يحيرني في أغلب الأحيان، أكثر من كل التحديات الأخرى. إنه إيقع يصعب اكتشافه والإبقاء عليه. فلكلٍ منهما مكانه الحقيقي في الحياة. لذا، عندما تظهرا لسلبية، وبخاصة في حضارة نشطة إلى درجة الجنون، يكون لها تأثيرها المهدّي المؤكد، وجاذبيتها، بل إنها قد تثير الاحترام. وفي بعض الأحيان يكون هذا الاحترام في محله. ولكن عندما تستخدم السلبية وسيلةً للخداع والاحتيال، أو لفرض الظلم أو دعمه، أو للقيام بالتلاعب، فإنها تفقد فاعليتها. ومَثَلها مَثَلُ أشكال التلاعب الأخرى، الغرض من استخدامها يوضح نوعها. فإن كان الخداع هو الدافع لاستخدامها، تتحول السلبية إلى ضربٍ من ضروب التلاعب.

ما يغريني باستخدام السلبية هو كونها لا تتطلب مني عمل الكثير. فأنا أستطيع أن أقبع في مكاني كنبات الأُشْنة الملتصق بجذع الشجرة. وقد أتدرب على ذكر بعض الجمل الظريفة كلما اقتضى الحال ذلك، لأظهر أنني أشارك في الحديث. وقد يلاحظ الآخرون بأنني متعاونة و«أوافق على ما يجري» حتى ولو لم أتقدم بأي تعهدٍ أو أقبل أي التزام. وعندئذ، أتحلل من تحمل تبعة أية مسؤولية. فبرغم أنني «كنت موجودة»، إلا أني لم أقل فعلياً بأنني موافقة. عبَّر لي زملائي الذكورفي الجامعة عن شعورهم بالإحباط بسبب كثرة إستخدام زميلاتهم الإناث لهذا الأسلوب من التلاعب. ويدل هذا ببساطة على أنني قلما

أستخدم هذا الأسلوب. ولعلهم يشتكون لزميلاتي السلبيات انزعاجهم من كثرة استخدامي أسلوب المثابرة والإلحاح.

أميل للاعتقاد أن هذا الأسلوب من التلاعب لا يتطلب إلا بذل القليل من الطاقة، وهو أقل أساليب التلاعب مقدرةً على التخيّل. ومع ذلك، ففي حضارة تتجه بقوة نحو المزيد من التعقيد، وتندفع نحو سرعات جنونية من الفعالية والنشاط، يمكن أن يكون لهذا الأسلوب أثره الملموس، إذ بإمكانه أن يُعطِّل بفاعلية كبيرة أعظم المحاولات لاستخدام قوة الهيمنة. إنه يغري الناس باستخدامه لأنه يبدو أسلوباً مهدّئاً ومريحاً. عندئذ، سيُثْبِت هذا الأسلوب «فاعليته» ويتمتع بشعبية لم يكن بالإمكان التنبؤ بها.

10 ـ الإذعان

أعتقد أنني استخدمت كلمة إذعان هنا لأنها توحي إليّ، وتشعرني بالتملق والنفاق والدجل. من الممكن أن استخدم أية كلمة موازية كالمطاوعة والامتثال والخضوع والطاعة، فكلها تدل ضمنياً على أحد أبعاد عملية الانسحاب والاستسلام والموافقة والخضوع. ومعنى الكلمة لا يفيد أنها تستعمل بدافع من «السيطرة الداخلية» على النفس، لكنها تدل على أن الشخص الذي يستخدم أسلوب الإذعان يُظهر موافقة خادعة، بينما يُضمر في نيته الخروج بمكسبٍ ما من «الصفقة».

من الصعب مناقشة هذا النوع من التلاعب لأنه يقدم أصنافاً جديدة من الخيارات للأشخاص الذين يعملون ببساطة على إظهار الموافقة والاستسلام والطاعة والإذعان، وكأنه ليس لديهم خيارات أخرى. فالشخص الذي يُظهر الإذعان يعرف أن الخضوع المطلوب منه، له ثمنه. وأن هناك طرقاً متعددة لانتزاع هذا الثمن. ربما كان هذا النوع من التلاعب واحداً من الوجوه المختلفة للصفقات السرية، لكنه أشدها لؤماً، لأن الشخص الذي يمارس هذا الأسلوب

لا يكشف أبداً عن نيته في انتزاع الثمن فيما بعد، وإنما يتضح هذا الأمر مع مرور الزمن.

للإذعان ميزات، فهو يستطيع أن يوصل من يمارسه إلى قوة الهيمنة بمرور الوقت، كما يسمح له بالبقاء الدائم في موقع التفاوض، ويجعله واثقاً دوماً بأنه سيحصل على شيء في المقابل، ولو اقتضى الأمر أن يكون ذلك عن طريق الخداع. وهذا الأسلوب هو من أكثر أساليب التلاعب إزعاجاً، لأنه يعزز الاعتقاد أن الخضوع هو أفضل طريقة لتحقيق المكاسب. ستكون المكافآت سرية، لكنها موجودة. ويسلط هذا الأسلوب الضوء على الذين لا يتبعونه من الأشخاص الجالسين إلى الطاولة، ويجعل وضعهم مزعجاً. ولا يشكل هذا الأسلوب أحد أساليب التلاعب المفضلة لديّ، لأنه يتطلب ثمناً شخصياً باهظاً من جهة، ولأنه يشكل عبئاً يُثْقِل كاهل الآخرين من جهة أخرى.

مفتاح التلاعب السليم

قد يكون من المفيد، عند هذه النقطة، أن ننظر إلى أقنعة التلاعب العشرة على أساس أنها شيءٌ مركب، إنها تشبه قائمة الطعام نوعاً ما، لكنها تحوي أصناف الخداع والظلم. والهدف الرئيس في كل من هذه الأساليب هو الخداع وارتكاب الظلم. لأن الدافع هنا أمرٌ جوهري، فنحن يقيناً غير قادرين على الحكم بوجودها في سلوكيات الآخرين. إلا أننا نستطيع من ناحية أخرى، العمل على تقويم النيات الخاصة بنا إذا أردنا ذلك. وهذا تذكيرٌ بالقائمة:

المديح والإطراء

الكذب والخداع

الرغبة في المساعدة والشهامة

الاحتيال والصفقات السرية

الهجوم والتهديد

البلاهة المتعمدة

الجاذبية والعبث

المثابرة

الامتناع عن إبداء المشاعر والآراء

الإذعان

لا تبدو الصورة جميلة. إن خداع النفس، هو متفاح الاستمرار في استخدام أساليب التلاعب هذه عند الطاولات غير المكافئة. لذا، يشقُّ علينا أن نقرأ عن هذه الأساليب، لأن القراءة عنها ستمزق هذا النموذج الأنيق والمرتب من خداع الذات الذي ابتدعناه. لقد واجهْتُ فعلاً قدراً كبيراً من الصعوبة في الكتابة عن هذه الأساليب. وكثيراً ما أُجْفِل عندما التفِتُ إلى إحدى الزوايا فأجدُ أشكالاً جديدة من خداع النفس تختبىء في مكان ما وتنتظرني وتدعوني بابتسامة عريضة سخيفة لاستخدامها.

إن جميع أشكال التلاعب تضمن الخداع والظلم، لذا فإن ذهاب المرء إلى إحدى الطاولات غير المتكافئة رغبة بالادعاء أن الآخرين يمارسون هذا السلوك، بينما هو يعمد إلى ممارسة أشكال أخرى من هذه السلوكيات، يؤدي إلى إثبات بطلان ادعاءاته وعدم جدواها وسيكون سلوكه هذا أنيقاً ومرتباً ومنطقياً، ولكنه لن يُحدث تغيُّرات مثيرة في السلوك الإنساني. فنحن نصر على متابعة أعمالنا التي تفتقر إلى المنطق.

ومن هنا، فنحن نستمر، في أغلب الأحيان. بدعم وتثبيت هذه الأشكال المتداولة من التلاعب عن طريق إقناع أنفسنا بأننا لا نستخدم هذه السلوكيات الشائنة. وإن عملية الإقناع هذه عملية شاقة، غالباً ما نُخْفِقُ في القيام بها،

ولكننا مع ذلك نصرُّ على مواصلة المحاولة. ربما قد اتضح لك الآن، أن تحديد المشكلة، عملٌ يتَّسِم بعدم الترتيب والفوضى، مما يجعل عملية فرز الغسيل المتسخ عملية أكثر إغراءً، لأننا سنعرف، على الأقل، كيف نُحَوّل هذا الغسيل المتسخ إلى غسيلٍ نظيفٍ ومطويّ. أما إذا استمرينا بالمحافظة على غسيلنا القذر، فسيصعب علينا التوصل إلى الشعور بالرضى الذي سنحظى به حينما نقوم بطي كل المناشف والقمصان والثياب الداخلية الهفهافة النظيفة.

عفن

فضلات المأدبة تصبح خضراء تدريجياً في المخزن البارد؟
وتحمل معها روائح تذكّر برائحة العلف المحلي النفّاذة
الجِعة المكسوة بالرغوة تلقي نصف تحية على الذكريات المتدفقة
المكدَّسة على المناضد ذات السطوح الرقيقة كآنية التابروير.
تُتخذ القرارات عند التخلص من القمامة،
بهجوم الكائنات ذات الفراء على الكون الملوث والمُثْقَل.
ستمتصني ذات يوم بحيرة ميتشيجان، بطريقة أو أخرى
جلاية الصحون مملوءة بالأوعية التي أعيد إنتاجها.
هنالك سيلٌ من كل هذه القمامة التي لمّا تُجمع بعدُ.
وهناك طقوس فجّة تقام على القمامة المطروحة،
وما زالت ابنتاي تتركان بقايا طعام.
بينما آكل أنا كلّ شيء في طبقي.

ملخص عن التلاعب والمناورة

أتصور أنك تشعر بالسرور، لأنك استطعت أن تنتهي من قراءة قائمة الأمثلة على المناورة والتلاعب. إنها لا تبعث على الراحة، ونحن نبذل جهداً كبيراً من أجل إنكارها ورفضها، ونأمل أن نستمر بخداع أنفسنا. لكنْ إذا أصغينا ضمنياً إلى فطرتنا وغرائزنا الطيبة، فسنجد أن هذه السلوكيات تشترك في بعض النواحي.

فهي تشترك جميعاً بشكل ناجح في تعزيز دور الضحية، وتمكّن الآخرين من الاستمرار بممارسة دور المحتال على الضحية. إنها تسعى عملياً إلى استمرار الدورة، التي سيلعب فيها كل مشاكر كلا الدورين. فكل المخادعين المحتالين يصبحون في النهاية ضحايا، كما يصبح كل الضحايا مخادعين. وينتج عن كل هذه السلوكيات مكاسب ثانوية مادية يتعلق بها الناس، ويتّكلون عليها. إنها أساليب حياة، قد تسبب في بعض الحالات، إدماناً فعلياً عليها.

إن استخدام هذه السلوكيات يقود، بطريقة أو أخرى، إلى الحصول على «مكافأة»؛ فهي تساعد الآخرين على لعب دور الشخص «المتفوق»، وتمكّنهم من المحافظة عليه. كما تُسلِّمُ بأن استخدام قوة الهيمنة بشكل غير مناسب أسلوب غير قابل للتغيير، حيث تُصبح أفضل وسيلة للتعامل مع هذه الحقيقة، وتعتمد على التكيُّف مع هذا الوضع، عن طريق المناورة والخروج من العملية بما يمكن تحقيقه من مكاسب. ولأن الشخص الذي يمارس هذه القوة بالشكل غير المناسب هو إنسان أسير، إلى حدٍّ ما، لأحد الأوهام، فسيدوم هذا الوهم ويُقَوَّى.

يتطلب استخدام الأقنعة المختلفة للتلاعب والمناورة، القيام بكبت مؤقت للمشاعر إلى حدٍّ ما. فبالإضافة إلى الأثر الواضح الذي يتركه كَبْتُ المشاعر عموماً على صالح الفرد، هناك خطرٌ آخر يكمن في عودة هذه المشاعر إلى

الظهور؛ مما يزيد من خطورة هذا السلوك المزعج. إن لهذه الأساليب طبيعة واحدة، فهي تتسم جميعاً بكونها ضارة ومؤذية.

لقد استخدمتُ كل أشكال التلاعب هذه، ومارستها أحياناً مرات عديدة، وحصلت خلال الخمسين سنة الماضية على مكافآت من جرّاء ممارستي هذه السلوكيات. كما كنت كذلك عرضة لأن تُمارس معي كل هذه الأساليب، وقد عمدت في بعض الأحيان إلى مكافأة الذين استخدموا هذه السلوكيات معي. ومع ذلك، لا يبدو أن هناك من يعتقد أن هذه السلوكيات عظيمة، فنحن لا نرغب حقاً أن تكون هذه الأساليب أفضل طريقة نستطيع التصرف بها، لكن يبدو أننا ما زلنا نعتقد أنه لا تتوفر لدينا خيارات كثيرة غيرها.

لقد أصبحت أنواع التلاعب هذه شائعة حالياً بشكل كبير لدرجة أننا قمنا بتطبيعها، بل ادعينا أنها طبيعة إنسانية، ووجدنا لها الأعذار في أنفسنا وعند الآخرين، تماماً كما نعذرُ من لا يستطيع المشي على الماء، أو من لا يتكلم اثنتي عشرة لغة بطلاقة، ونتمتم قائلين: «نحن بشرٌ، وببساطة، لا يمكننا التصرف بطريقةٍ أفضل». نحن نعتقد أن هذه السلوكيات هي من معطيات الطبيعة الإنسانية، والأولى أن نعلم أنها بدائل خرقاء وهدّامة لسلوكيات أفضل، يمكن أن تكون بناءة وخلاّقة وتبعث على الشعور بالرضى الشخصي.

إن النقاشات التي تدور حول موضوع حلِّ النزاعات تسلِّم بوجود مثل هذه السلوكيات. بل إن بعض هذه السلوكيات تُعرَض على المفاوض لاستخدامها أداةً في المفاوضات. وليس بالضرورة أن يكون الهدف من ذلك، في مثل هذه الأحوال، ارتكاب الظلم، وإنما الاحتيال. ولا يمكن التأكد دوماً من الأغراض والنيات، لأن خداع النفس يفرض نفسه علينا بقوة، ونتيجة لذلك، تصدر عن المفاوض مجموعة من السلوكيات، تعمل بشكل واضح على زيادة النزاع.

في أحيان كثيرة يصنف أنصار حلِّ النزاعات هذه السلوكيات على أنها «مشكلات سلوكية» لا بد من بحثها ومعالجتها، بل وحتى التلاعب عليها. وعندما نقوم بتصنيف سلوكيات معينة على أنها «إشكالية» نكون قد اتبعنا على الأغلب، أسلوب الدورة القصيرة في تحديد الأسس التي يستند إليها السلوك. فإذا ما قام شخصٌ باستخدام أسلوب التلاعب والمناورة، فعلينا على الأقل أن نتحرى ما إذا كان الدافع لذلك يعود لتعرضه لتجربة مفاوضات غير متكافئة.

قصة

قمت منذ عدّةَ سنوات، بتدريس الطب النفسي في مجال التمريض. إنه أحد اختصاصات المريض الرائعة، وأشعر دوماً بأنه يوفر لي فرصاً لا تنتهي، أستطيع من خلالها أن أعمل على تحسين حياة الآخرين، وأقوم بأشياء مميزة ضمن حَيِّزْ مكانيّ وزمانيّ صغير. أستمتع بتدريس هذه المادة، وأستمتع أكثر بالطالبات اللاتي يتوصلن إلى اكتشافات تعمل كمرآة تعكس اكتشافاتي.

إحدى هذه الطالبات كانت تقوم برعاية فتاة مراهقة، أُدْخِلت إلى المستشفى لإصابتها بالكآبة وميول انتحارية. كانت تتم مراقبتها عن كثب بسبب ميلها لإيذاء نفسها، لكن محور الاهتمام الحقيقي بالنسبة لغالبية من كُنَّ يقُمْنَ برعايتها انصِبَّ على رفضها الاغتسال والاستحمام مدة ثلاثة أسابيع. لقد أصبح هذا الأمر شأناً يُناقَش على نطاق الوحدة كلها، وكانت صراعات القوى التي نتجت عنه معقَّدة. أما أنا فاستنتجتُ أنها تحب الحياة أكثر من أي أحد من البشر لكونها قد قادت حملة ناجحة مدة ثلاثة أسابيع استطاعت أن تتصدى خلالها لكل من تعرض في الوحدة لموضوع اغتسالها.

كانت الطالبة التي عُيّنَتْ للعناية بهذه الفتاة، شابة هادئة مفكِّرة، تشعر

بتعاطف طبيعي تجاه هذه الفتاة، مما مكّنها من إقامة علاقة بسيطة ورقيقة معها. وبعد انقضاء يومين من مراقبة «حرب» الاغتسال، اجتمعت أنا والطالبة لمناقشة الموضوع. فقررنا ـ نظراً للعلاقة المريحة التي نشأت بين الطالبة والفتاة ـ أن تسعى الطالبة للتعرف، بشكل تدريجي، على السبب الذي يكمن وراء هذا الرفض للاغتسال.

تطرّقت الطالبة لبحث المسألة بصبر مع الفتاة. فاتضح أن الفتاة قد لاحظت أن الناس يقتحمون المكان على المستحمين، وأن المكان الذي أشير عليها بالاستحمام فيه يفتقر إلى الخصوصية الطبيعية المفترضة، وأن بقية أماكن الاغتسال الأخرى المتوفرة يمكن أن يدخلها الآخرون بسهولة. ولم تكن الفتاة ترغب بأن تُنْتَهك خصوصيتها. كان الطلب بسيطاً وصادقاً ومفهوماً. فقد اعتقدتْ هذه الفتاة، بالنظر لكونها مراقبة بدقة شديدة، وبالنظر لمعرفة الناس بميولها الانتحارية، أنهم سيعمدون بلا شك، إلى انتهاك خصوصيتها في المغتسل فيُخْزونها ويُحْرجونها. فهي تعلم بأنه لديهم المبرِّر لفعل ذلك، لكونها ميّالة للانتحار.

قمنا بوضع خطة عمل. وحصلنا على تعهدات من كل من يمتلك صنع القرار باحترام هذه الخطة. كان يتعين على الطالبة أن تساعد الفتاة في إدخال حاجاتها إلى المغتَسَل، ثم تغلق الباب، ثم تقف وراءه وتقوم بالحراسة، وكان عليها أن تتحدث معها من وقت لآخر، من خلف الباب للتأكد أن الأمور تجري على ما يرام، شريطة أن لا تقتحم عليها المغتسل. أما الفتاة فتعهدت بأن تستغل الوقت لتستحم، وبألاّ تلتفت إلى أفكارها التي تدعوها للانتحار. كانت هذه اللحظات مؤثرة جداً، وتم اغتسال الفتاة كما كان مخططاً.

بعدما استحمت المريضة الشابة، بدا بوضوح أنها شعرت بتحسُّن، واستعادت ثقتها بنفسها، لأنها وجدت من يحترم هذه الثقة. أما فتيات الوحدة اللواتي كنَّ يقمن برعايتها، فقد أعطينها جرعة كبيرة من التهنئات التي كان من

الواضح أنها استمتعت بها. ثم بدأت بعد ذلك تُصبح أكثر تجاوباً مع الآخرين، كما بدأت تُبدي تقدماً مطرداً. أخذنا أنا والطالبة نستعيد هذا الحدث، ونتأمل كيف أن اكتشاف الخير الكامن في الفتاة لم يتطلب إلا القليل من الجهد، بعد أن استبعدنا في عملية الإقناع استخدام أسلوب قوة الهيمنة أو السيطرة الأحمق.

عند استعادة أحداث هذه الواقعة، نجدها سخيفة ومضحكة، إذ كان على الفتاة أن تناضل بقوة لتحصل على عشرين دقيقة من العزلة والخصوصية، لأنه ما من أحد وجد الطريقة التي يستطيع بها أن يكتشف ما كانت تريده الفتاة؛ ولكن الكثير من صراع القوى يبدو بهذا السخف عندما نقوم باستعادة أحداثه. فنحن نفترض في أحوالٍ كثيرة، أن الأشخاص الذين يتلاعبون في سلوكهم، يتصرفون بهذا الشكل، لأنهم اختاروا التلاعب أداةً، لاقتناعهم بأنها تخدم أغراضهم الشخصية. إلا أن موقفنا هذا يمكن أن يؤدي، عن غير قصد، إلى تعزيز خفيّ لهذا السلوك عند هؤلاء الأشخاص لوقوعهم في شركه.

هناك سؤال هام بديل يمكن طرحه وهو: لماذا يلجأ الناس لاستخدام هذه السلوكيات؟ إنهم يستخدمونها أحياناً لاعتقادهم أنهم يفاوضون من موقع، يعرفون سلفاً أنه غير متكافىء. وفي أحيان أخرى، لأنهم يعلمون أنه يتم تجاهل هذه الحقيقة وإنكارها وإسقاطها من الاعتبار، على أساس أنها تافهة وغير ذات أهمية. وفي بعض الأحيان، يعتقد هؤلاء الناس أنهم لا يستطيعون شيئاً حيال المشكلة التي تواجههم، ويرون أنهم يفتقرون إلى الحلول البديلة. وفي مثل هذه الظروف، يرون أن البديل الوحيد المتوفر لديهم هو المناورة أو التلاعب. وحين يتخذ السلوك التلاعبي شكلاً طبيعياً في حضارتنا، نجد الناس تنظر إليه على أنه البديل المفضّل والمرغوب فيه والمثير للإعجاب.

11

الطرق التقليدية في المناورة

إن سلوكيات التلاعب التي انتهيت تَوّاً من وضعها تعمل كصفٍ من الأبنية المتلاصقة، التي يصلح الحجر والآجر المستخدم في بنائها لتشييد أبنية أكثر تعقيداً. وتأخذ هذه التراكيب في النهاية شكل بناء جيد التصميم، وتصبح مألوفة بالنسبة إلينا تماماً، كما نألف رؤية البيوت في المجاورة، والمحلات التجارية في الشوارع الرئيسية. وعندما يتم ترسيخ تركيبات التلاعب هذه، تصبح جزءاً من حياتنا، حيث لا ننظر إليها أساليب للتلاعب، وإنما نراها أساليب اتصال «طبيعية» أو نَعُدّها سلوكيات «طبيعية». فنجلب معنا هذه الأساليب إلى طاولات المفاوضات غير المتكافئة، ونتقبلها، من منطلق أنها السلوكيات النموذجية التي يتبعها الناس في أثناء عملية التفاوض. نحن لا نبحث عن بدائل، بل نتوقع هذه الأساليب، ونجري مفاوضاتنا على ضوء هذه التوقعات. إن تركيبات التلاعب هذه تبرر لنا القيام بإجراء المزيد من النقاشات حولها.

طرق المناورة

عندما تجد نفسك في موقعٍ تفاوضي غير متكافىء، ستعمد إلى زيادة مهاراتك في التلاعب. والأنواع التالية من طرق المناورة ليست شاملة، لكنها

تساعدك في رسم صورة عن المشاهد التي يمكن أن تراها عندما تزور موقعاً كهذا.

لا ولن.. لأنني لا أستطيع

قد لا يرى الناس الموجودون في موقع غير متكافىء مكاناً لهم، فيسلكون سلوكاً رسمياً بارداً. فإن كان الشخص متعوداً استخدام أساليب التلاعب، فلا بد أن يشعر بإغراء أكبر تجاه استخدام هذه السلوكيات بخاصة عندما يجد نفسه قد وقع فريسة للتحديات أو التهديدات التي تثيرها المفاوضات الجارية بشأن النزاع. ونحن نادراً ما نتابع مثل هذه المشكلات على نحو ملائم، فترة زمنية كافية، أو بطريقة منفتحة مناسبة، لنكتشف أن الناس يظنون، في كثير من الأحيان، أنهم لا «يستطيعون» فعل أي شيء سوى التجمُّد، أو اتباع السلوك الرسمي البارد.

في بعض الأحيان، يسعى الناس الموجودون في مواقع غير متكافئة إلى بيان الشؤون التي تهمهم. فإذا تم إسكاتهم، أو رفض قضاياهم على أساس أنه يتعذر الدفاع عنها، أو لاعتبارها غير متصلة بالموضوع، يشعرون على الفور بأن هناك رسالة تقول لهم: «لن تستطيعوا». عندئذٍ، لن نُفاجأ إذا ما اعتقد هؤلاء أن هذا هو واقع حالهم بالفعل. فعندما أكون في موقع غير متكافىء، ويُفهمني أحدهم أن القضايا التي تهمني مرفوضة، أو بالإماكن إهمال أو تجاهل وجهة نظري، فسأجدني أنساق بسهولة للاعتقاد أنني لن أستطيع تحقيق أهدافي أو القيام بالتفاوض بطريقة منفتحة وبناءة.

حكاية رمزية

يُحكى أنه كان هناك بلدٌ رائع، مملوء بأناسٍ رائعين يؤمنون بالحرية. وقد اكتشف هؤلاء الناس عدة طرق سارة لممارسة هذه الحرية والاستمتاع بها،

وبمرور الزمن، أخذ تقديرهم لهذه الحرية يتزايد. ولكنهم كانوا يعيشون بالقرب من بلدان أخرى، لم تكن الحرية تُقدر فيها كما يجب، فشعروا بضرورة رسم خطة دعمٍ، للمحافظة على حريتهم وحمايتها.

وعندما أجروا تقييماً دقيقاً يتناول البلدان المجاورة، لاحظوا أن هذه البدان تلجأ إلى استخدام القتل والحرب والدمار لكتب الحرية. فقرروا أنه من الأنسب لهم أن يحتاطوا من حدوث شيء من هذا القبيل، فوضعوا خطة بهذا الصدد، يقومون بموجبها بالدفاع عن أنفسهم إن جاءت هذه البلاد لتقتلهم أو تحاربهم أو تُلحق بهم الدمار، حيث سيلجؤون هم أيضاً للقتل والحرب والتدمير كلما اقتضت الضرورة.

وبالطبع، قرروا اختيار بعض الأشخاص ليكونوا مسؤولين عن أعمال القتل والحرب والدمار. لكن هؤلاء المسؤولين كانوا كذلك، بحاجة لعدة أشخاص آخرين لمساعدتهم في القيام بهذه المهمة. وعندما شرعوا بتنفيذ الخطة واستدعاء من يساعدهم، اكتشفوا أن كل شخص تقريباً كان يشوّق بشدّة إلى القتل والحرب وتدمير الناس الآخرين. ورافقت هذه الرغبة مجموعة كاملة من المشاعر الأخرى كالخوف والضعف والخزي والشعور بالذنب والاشمئزاز والهلع. ومع ذلك، ظلوا يشعرون بضروروة إيجاد حلٍّ للتهديد المحتمل لحريتهم.

ثم بدؤوا بعد ذلك، بتعليم الناس الذين كانوا يقومون بتطوير مهاراتهم القتالية والحربية والتدميرية، كيفية تدبُّر إخماد تلك المشاعر التي تثنيهم عن متابعة مهمتهم. لقد ساعدوا الجميع في العمل على وقف هذه المشاعر، وإنكارها وقمعها وإهمالها. لكنهم اكتشفوا أن التدريب المبكر على قمع المشاعر أكثر فعالية وأفضل تأثيراً، فقرروا البدء بهذا التدريب منذ الولادة. وبعد مرور فترة وجيزة، استطاعوا أن يحققوا نجاحاً كبيراً.

وذات يوم، وبينما كانوا جالسين يتسامرون ويستمتعون بحرياتهم،

سألوا، عرضاً، أحد الأشخاص الذين يتدربون على القتل والحرب والدمار عن «شعوره» تجاه حرياته. فأثار هذا السؤال ارتباكاً شديداً لدى المتدربين، ثم عمدوا إلى شرح أفكارهم عن الحريّة. فقال لهم الآخرون: «كلا، نحن لا نريد أن نعرف أفكاركم بل نريد معرفة شعوركم تجاه الحرية!» فبدا الاضطراب على وجوه المتدربين وقالوا: «شعورنا، ما الشعور؟ نحن لا نفهم ما تتحدثون. نحن لا نعرف ما الشعور».

التهكُّم

هذه الكلمة، التي تعبّر عن يأس الإنسان، متداولة ومستخدمة بشكلٍ عادي وطبيعي في حضارتنا، حيث إن تَبَلُّدَ الأحاسيس الإنسانية المتضمَّنة في صلبها، لم يَعُدْ يَلْفِتُ انتباه أحد. وعلى العكس من ذلك، أصبح استخدامها يُعَدُّ علامة من علامات الثقافة الرفيعة والذكاء. وأصبح يُنظَر إلى الناس الذين لا يُحسنون استخدام التهكُّم والسخرية على أنهم حمقى وبسطاء وغير مثقفين، وليس لديهم الرغبة في مكافحة الشرّ المتأصل في الحياة. وحتى عند قيامنا بأبسط محاولة لبيان الأبعاد الساخرة أو الهازئة في موقفٍ ما، سرعان ما نجد بأن تصريحنا هذا تُرجِم على أنه تهكُّم.

يؤدي التهكُّم إلى انهيار الإمكانات الخلاقة في السلوك الإنساني. كما يقلّص القدرات الطبيعية الفطرية ويُقْبِض النفس ويخرّبها، بل إنه في الحقيقة يفترض أنها غير موجودة، وإن اعترف بوجودها فهو يَعُدُّها فاسدة وشريرة وميؤوساً منها. إنه ينكر الحدس وكل ما هو جميل، ويطرح جانباً ما هو أخلاقي على اعتبار أنه تيه والتواء عقلي وفكريّ. وهو يغلق الأبواب أيضاً أمام الأمل والثقة والصدق والإخلاص، ويتباهى بعرض نسخة أخرى مشوّهة من الثقة والصدق الكاذبين.

التهكُّم هو في الواقع، نسخة عقلانية من أسلوب التهجُّم، ويعتمد أساساً على

الانتقاص من الشيء والاستخفاف به والتقليل من شأنه. إنه مناورة سلبية عدوانية، ويسعى إلى خلق انطباع يوحي التزامه بالحقيقة، عن طريق الاستخفاف بالآخرين، والإثبات بأنه أسلوب عملي وواقعي. كما أنه ينتقم من الآخرين عن طريق الانتقاص من شأنهم متخذاً مظهر الأسلوب الفكري والعقلاني. وأخيراً، هو يمثل الأداة المفضلة لدى وسائل الإعلام الإخبارية في هذا البلد، التي تبدي عدم القدرة على التمييز بين التهكُّم والنقد الفعّال والبنّاء.

قصة

بينما أقوم بتأليف هذا الكتاب، تجري تغيرات عنيفة في أسلوب أداء الرعاية الصحية في الولايات المتحدة. وليس من الصعب ملاحظة الارتباط القائم بين ما أحاول أن أقوله في هذا الكتاب وبين دوّامة الأحداث الجارية حولي بشكل يومي في الميدان الصحي.

أحد التحولات الرئيسة التي لفت انتباه الممرضات، هو التحوّل الذي تمَّ لجهة منح الممرضات، الحاصلات على إجازات في الدراسات العليا، لمزاولة مهنة القابلات القانونيات أو للعمل مختصّات في المستوصفات، فقد منحهنّ دوراً واضحاً وشاملاً ومحترماً. وأصبحت الممرضات الآن يقمن بتقديم خدمات رعاية صحية أولية ممتازة للأفراد والأُسر والجماعات. بينما توقفت درجة قدرتهن على القيام بهذه الأعباء في السابق على الحدود التي كانت تُرسَم لهنَّ من قِبَل السلطتين التشريعية والسياسية، اللتين تتأثران بالجهود المنظمة لمجموعات الأطباء، الذين كانوا يرون في مثل هذه الممارسات التمريضية خطراً على قوتهم وثرائهم وسيطرتهم. فقد عمد كثيرٌ من أفراد هذه المجموعات بشكلٍ أساسي إلى التخلي عن تقديم الرعاية الصحية للأشخاص الذين هم بأمسّ الحاجة لهذه الرعاية، وهم الفقراء. وعلى الرغم من ذلك، استمروا بمعارضتهم لقيام الممرضات بتقديم هذه الرعاية.

أحد الأسباب الرئيسة لهذه المعارضة جدير بالاهتمام. فقد دلّت الأبحاث على أن النتائج التي تحققها الممرضات في الأماكن التي يقدمن فيها هذه الرعاية مساوية في الجودة لنتائج الأطباء، إن لم نَقلْ بأنها أفضل في بعض الحالات. وعلى سبيل المثال، أبدى كثيرٌ من الأطباء استعدادهم لقبول قيام القابلات القانونيات برعاية النساء الفقيرات اللاتي يعانين، في غالب الأحيان، من حالات الحملِ المعقدة. لكن عندما سعتِ النساء غير الفقيرات للاستعانة بخدمات القابلات القانونيات لتمتعهنَّ بمستوى رفيع من الأداء في هذا المجال، قامت مجموعات الأطباء السياسية بالعمل النَّشيط من أجل منع حدوث هذا الأمر. كما أصرّوا على ضرورة تعويضهم لقاء هذه الخدمات عن طريق رفع أجورهم أكثر من الممرضات، حتى وإن كانت الرعاية المقدمة من قبل الطرفين واحدة.

يبدو أن هذه التحولات تدل على وجود مقترحات أخذت بالظهور بشأن إجراء إصلاحات في عملية الرعاية الصحية. فبعض الناس يرغب بإعطاء الممرضات الحاصلات على تدريبات عالية في ممارسة المهنة، الحرية والمسؤولية في أداء نوعية الرعاية الصحية التي تأهّلْنَ لأدائها، بعيداً عن تطفل الأطباء أو تحكمهم. وقد أدى هذا الأمر إلى إقلاق بعض الأطباء وإزعاجهم.

وبعد أيام من إعلان الرئيس لمقترحات إصلاح نظام الرعاية الصحية، قامت لجنة العمل السياسي في إحدى الجمعيات الطبية بتوزيع مُلصَق إعلاني على أعضائها كلهم. لا أعلم ما الذي كان يُفترض أن يفعله الأعضاء بهذا الملصق الذي يُصوِّرُ مجموعة من البط، وكلمة «كواك، كواك، كواك» مكتوبة بالقرب منه. كان الملصق ينصح المُشاهد بألا يدع الإصلاح «يُفسد» نظام الرعاية الصحية، بإقحام عناصر متطفلة كالممرضات المجازات في ممارسة المهنة والقابلات القانونيات. أظهر المُلصق هؤلاء الممرضات كقوى يمكنها التأثير بشكلٍ جدي وخطير على نوعية الرعاية الصحية وإيقاع الأذى والضرر، كما يفعل المشعوذون والدجالون الذين يدعون القدرة على العلاج الطبي.

الاحتجاز العاطفي للرهائن

كلنا بشرٌ ضعفاء، والأشخاص الموجودون في مواقع التفاوض غير المتكافىء، الذين يمارسون قوة الهيمنة، سواء بالشكل الملائم أو غير الملائم، ضعفاء أيضاً، شأنهم في ذلك شأن المحرومين من هذه القوة. ونحن نستطيع غزوهم عن طريق نقاط ضعفهم هذه. ويمكننا أن نعقدَ صفقات عاطفية معهم تخلق علاقات تبعية متبادلة. كما يمكننا أن نتظاهر بمساعدتهم على تجاوز نقاط ضعفهم العاطفية، بينما نسعى فعلياً لاختراقها.

ليس من الصعب إقناع شخص ما بأنك ستفي بمتطلباته. فإن كان مستوى مشاعر الضعف العاطفي الإنساني الطبيعي لديه معتدلاً، فسيشعر بالارتياح لقاء الوفاء بطلباته. بعدئذ، يمكننا إقنع مثل هؤلاء الأشخاص بأنهم بحاجة لنا، وبأنهم لن يتمكنوا من التفاوض بلا مساعدتنا. فإذا صدقوا هذا، فسيزداد ضعفهم، وستمكن بعد ذلك من إقناعهم بأننا لن نستطيع التفاوض بعيداً عنهم. وبعد أن نخلق بنجاح عملية تبعية مشتركة، نستطيع أن نحتجزهم كرهائن من هذه الناحية العاطفية. وفي مثل هذه المفاوضات، سنكتشف حتماً أننا نحن أيضاً، محتَجَزون كرهائن.

فنحن نستطيع أن نحتفظ لأنفسنا بردود فعلنا الصادقة والحقيقية تجاه الأشخاص المسيطرين، فنخبرهم أننا نتفق معهم، بينما نقوم بإخفاء وكبت خلافاتنا معهم، أو استيائنا منهم، لأنهم يسيطرون علينا، ونؤكد لهم أنهم أشخاص رائعون وطيبون وصادقون. سنجعلهم يشعرون بالزهوّ بطريقةٍ مثيرة لدرجةٍ يصبحون بعدها غير قادرين على التعامل مع المواقف التي تُظهِر لهم صورة أكثر واقعية لقيمتهم. قد تؤدي مثل هذه المناورة إلى خلق تبعية تعتمد على رسالة مشوهة، فيصبح المرء بعدها رهينة عاطفية. وتتشكل لدى الأشخاص المسيطرين تبعية شديدة تدفعهم للقيام باتخاذ خياراتهم على ضوء

هذه الرسالة. وكما هو واضح، يفقدون عندئذ قدرتهم على السيطرة، وتتم السيطرة عليهم.

الخوف

أكاذيب تثير الفزع
تنير الممرات لتتذكرها،
لا مغفرة، لا انتقام،
كانون الأبيض القاسي.
مخططات للخيبة المبتذلة،
خبيثة كالمجادلات:
لا معسكرات، لا انسحاب،
لولب من الكراهية.

مسايرة الحمقى

نستطيع أن نحقق شكلاً من أشكال التكافؤ المغطى والزائف عن طريق ازدراء الأشخاص الذين يمارسون قوة الهيمنة بمسايرتهم، وخداعهم طوال الوقت. إذ نستطيع أن عمل بجد لأقناعهم بأننا نقف إلى جانبهم، بينما «نضحك منهم» سراً. فنقول لهم في أثناء وجودهم شيئاً، ونقول شيئاً آخر في غيابهم. هذا السلوك ينتقص من قيمة الجميع، وهو أحد أشكال التهكّم والسخرية.

وحيث إنني قمت في هذا الكتاب، عدة مرات، باستخدام أمثلة تُظهر الإحباط والعجز الذي تعاني منه الممرضات اللواتي يتحدين الأطباء الذين يمارسون قوة الهيمنة بأسلوبٍ يتعدى المنطق والضرورة، يبدو لي أن عليّ أن

أتحدث الآن، ومن باب الإنصاف، عن «الجانب الآخر» من الرواية بصدق وأمانة. لقد بالغتِ الممرضات في التكيُّف مع هذا الظلم الواقع عليهن باستخدام هذا السلوك قوةً محركة لردود فعلهنّ. فقد استخدمت الممرضات أسلوب المسايرة عشرات السنين، وأتت النتائج ضارة للجميع. أنا لا أقول هذا بفخر، أو بتواضعٍ كاذب، ولكني أقول ذلك لأن هذه الحقيقة تستوجب التصريح عنها بصدقٍ وأمانة، ولأن هذا السلوك كلَّف الجميع ثمناً باهظاً.

قصة

عندما كنت ممرضة شابة عملت مدة سنة في قسم الجراحة، حيث أساعد مبدئياً في إجراءات جراحية محددة «كممرضة غير مدربة» (وهي تقوم عادةً بعمليات التنظيف) أو «كممرضة تداول» ـ وهي الممرضة التي توضع تحت تصرف الفريق الجراحي وتزوّدهم بالتجهيزات المعقمة، وتُغيِّر التجهيزات، وتحافظ على بقاء دائرة العمل الجراحي مستمرة. كنت أؤدي وظيفتي بشكلٍ جيد، مما جعل الأطباء يسعون لاستخدامي، الشيء الذي أشعرني بالإطراء وأشبعَ غروري.

بعد ظهر أحد أيام السبت، احتاج أحد الأطباء إلى وضع جبيرة للعظام لطفلة صغيرة في الشهر التاسع من عمرها. كان على الجبيرة أن تمتد من منتصف صدر الطفلة، وتغطي كلا الساقين لتمتد إلى عَقِبيها تميزت عملية وضع هذه الجبيرة بالصعوبة، وزاد الأمر تعقيداً اهتزاز الطفلة ذات التسعة أشهر. فدخل الطبيب غرفة الجبائر في الجناح الجراحي ليضع الجبيرة، وطلب مني مساعدته، وكان المشرف عليّ قد وافقه على استخدامي.

ولكوني ممرضة، كانت لدي قناعة بضرورة القيام بالتواصل مع المرضى بقدر الإمكان خلال عملية تحضيرهم للإجراءات الجراحية أو في أثناء هذه

العمليات. وكان الجميع يعلمون أنني أفعل ذلك، وكثيراً ما كانوا يعمدون إلى إغاظتي بسبب تصرفي هذا، مع أنه كان واضحاً لي وللجميع أن هذا الأمر يساعد المرضى على الاسترخاء. لذا، شرعت بفعل ذلك مع الطفلة كما هي عادتي.

كنت قد وضعت الطفلة الصغيرة في المهد، ووقفت قبالة الطبيب، الذي كان يستعد لوضع الجبيرة. طوقتُ الطفلة الصغيرة بذراعي. ووضعت وجهي ملاصقاً لوجهها، وبدأت أقول لها أشياء رقيقة ومهدئة. فاسترخت الصغيرة ببطء، واستكانت لملاطفتي لها، ولم تعد تبالي بالعملية الجارية لوضع الجبيرة. جرى بيننا اتصال دافىء، وظلت الطفلة مسالمة وساكنة.

كنت أحترم هذا الطبيب، وأنعم بصحبته، فقد كان رجلاً كُفْياً وصاحب مبادىء، ويتمتع بروح دعابة متميزة. بدأ يضايقني بخصوص توصُّلي مع هذه الطفلة. فحاولت بحذر تجاهله، وتابعت التركيز على الطفلة. وبينما كنت أتجاهل مضايقته، أخذ يُمعن في إغاظتي. كان يستمتع بفعل ذلك؛ فقد كان مسترخياً، لأن الطفلة المتلوّية ذات التسعة أشهر كانت ساكنة كبحيرة صيف.

استمرَيْتُ بتجاهله، واستمر هو برفع وتيرة الإغاظة، وكنا قد قاربنا على الانتهاء من العملية، وفجأة أجبته على أحد تعليقاته، ففقدت تركيزي على الصغيرة في أثناء ردِّي على تعليقاته بتعليقات مماثلة. أردت أن أثبت أنني ذكية، ربما لأدافع عن نفسي وعن مهارتي، وربما لأظهر وحسب، أنني أستطيع أن أناوش بالألفاظ أفضل من أي شخص فيهم. أردت أن أستجيب، ونتيجة لذلك، جفلت الطفلة، واهتزت، ثم صرخت، وتقلبت، فتحولت الجبيرة إلى قطع ملتوية، وكان علينا القيام بهذا العمل من جديد. شعرت بالخزي لأنني تخليت عن المريضة من أجل مسايرة الحمقى.

تخدير العواطف وإماتتها

عندما نذهب إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة، نذهب بشراً لهم مشاعرهم وعواطفهم. لكننا نكتشف على الفور. أن بعض الأشياء التي يقولها أو يفعلها الأشخاص الذين بيدهم قوة الهيمنة تؤدي إلى إيذاء هذه المشاعر. كما سنكتشف أنهم يفترضون مسبقاً أننا أدنى منهم، أو يجب التعامل.معنا بشكلٍ جائر، وكأن الأمر مفروغٌ منه. وهنا أيضاً سنشعر بالألم. هذا النوع من الألم الإنساني لا يتحسن في غالب الأحيان، إلا إذا قمنا، ببساطة، برفضه وإنكاره بسبب عجزنا عن إيجاد طريقة لتخفيفه.

قد يدفعنا هذا لنعلم كتمان ونبذ وإلغاء وقمع مشاعرنا، أو التوقف عن الإحساس بأي شعور. بعد ذلك سنعتقد أننا لن نتألم كثيراً، وسنتمكن من الاستمرار في الجلوس إلى الطاولة والمشاركة في المفاوضات. لكننا عندما نفعل ذلك، لا ندرك غالباً، الأثر الذي يحدثه هذا على سلوكنا من حيث شلّ قدرتنا على تمييز المشاعر، سواء كانت مشاعرَنا أم مشاعر الآخرين، ووقفُ قدرتنا على التعاطف. فنبدأ بعد ذلك بتشويه الأمور وتخريبها ولا نعلم أننا نفعل ذلك.

المعصوم

هل قامت الظلال آنذاك بحمايتك؟

هل قامت الأقنعة بالتخفيف من حدّة ألمك؟

هل حَافظتَ على جلدك دون أن يتلطخ؟

ألم تتعرض للذوبان تحت المطر؟

هل تجاوبت مع كل ذكرياتك؟

هل كتمت كل أغنية؟

هل قمت بإزالة الغبار عن الورود البلاستيكية؟

إذن أنا واثقة بأنك لم ترتكب أي خطأ.

بعض الأكاذيب مقبولة لأنني أقصدُ بها الخير

إن التشوش الذي نشعر به تجاه موضوع (الوسائل تبرر الغايات) هو أحد تلك الحقائق الأخلاقية التي تثير سخطنا والتي لا تخمدُ ولا تخفُّ. سنتخبط ونتعثر، حتى لو استخدمنا الكذب. فنحن نعتقد أننا نستطيع أن نكذب من أجل تحقيق خير أعلى. إلا أن وضع خط يفصل بين أنواع الكذب أمر صعب، فعندما نبدأ بعمل تسويات تتعلق بحسنا الأخلاقي بالحقيقة، لن نستطيع أبداً بعدها أن نسترجع هذا الحسّ الأخلاقي بشكل كامل. قد ننجح في العودة إلى رشدنا، لكننا لن ننجح في استعادة هذا الحسّ.

يُلحق هذا الأمر الأذى بعملية الثقة. في البداية نفقدُ ثقة الآخرين بنا، ثم نفقدُ الثقة بأنفسنا. ولن نتمكن بعد ذلك من استعادة مصداقيتنا مع الآخرين. بل سنناضل من أجل استرداد هذه الثقة حتى داخل أنفسنا. إن استخدام الأكاذيب مسألة مركّبة. فالمرء يحتاج عادةً إلى مجموعة من الأكاذيب ليتبعها، لكن سرعان ما تصبح شبكة الأكاذيب معقدة بشكل يصعب علينا معه إيجاد طريقة للخروج من متاهتها، وبمرور الزمن تُصبح عملية استرجاع حقيقة الوضع عملية شبه مستحيلة.

حكاية رمزية

في يوم من الأيام، قررت امرأة أن تؤلف كتاباً، وأرادت أن يكون الكتاب جيداً جداً، ويحبه الجميع يعدونه عملاً بارعاً ويعدّون مؤلفته ذكية وموهوبة. كانت الكاتبة تفضل أن تُنعَت بالحكمة، لكنها كانت تشعر بأنها ليست كُفْيةً لهذه المهمة. كانت تتوقُ إلى كتابة كل المعلومات الباهرة التي تعرفها. وظلت

الكاتبة تشعر، عدةَ سنوات، بكثير من الإحباط بسبب الأشخاص الذين يؤلفون الكتب، ويدسون في ثناياها بعض الأكاذيب الصغيرة، لذا كانت تصِّرح قائلة: «أنا لستُ واحدة منهم!».

بدأتْ بتأليف الكتاب. وكانت تُلاحظ من وقت لآخر، أنها تكتبُ ببراعة عن كل الأساليب الحمقاء والمزعجة التي يستخدمها الآخرون. وظلتْ تُشير إليها بحماسة كبيرة وعن حسن نِيّة، بالطبع، كانت تقصد في كتابها هذا، أن تُطلع الجميع على تلك الأساليب الحمقاء التي أدى بعضها إلى إيقاع ألم شديد بأشخاص آخرين، ولهذا شعرتْ بضرورة كشف هذه الأساليب لكل الناس. وذات مرة وبينما كانت تكتب عن أحد هذه الأساليب الحمقاء، لاحظت أنها هي نفسها كثيراً ما تقوم باستخدام الأساليب ذاتها. أزعجها هذا الأمر كثيراً، وبقيت تفكر فيه عدّة أيام. ثم عادت لتقرأ كل ما كتبته عن هذه الأساليب الحمقاء. فأدركت شيئاً فشيئاً، إن كل ما كتبته عن الأساليب الحمقاء التي يسلكها الآخرون ينطبق عليها، الأساليب كلها بلا استثناء!

الإسقاط وإلقاء اللوم على الآخرين

قد تكون هذه اللعبة أكثر الأساليب الأمريكية شعبية ورواجاً. إنها شائعة ومتفشية إلى حدٍّ يصعب معه وصفها. وعندما أجد نفسي في موضع غير متكافىء، يمكّنني هذا الأسلوب من تفادي الإسهام في مفاوضات عقيمة وغير مجدية عن طريق إلقاء اللوم والمسؤولية على الطرف الآخر. فأنا أستطيع ببساطة، أن أبيّن للآخرين أخطاءهم. كما أستطيع أن أقوم بمهاجمتهم، والإقلال من شأنهم، والانتقاص منهم، واتهامهم، والسخرية منهم ومعاملتهم بنوع من التفضُّل والتنازُل، معتقدة أنني أفعل هذا لأبين لهؤلاء الأشخاص خطأ أساليبهم.

أطرف ما في موضوع الإسقاط وإلقاء اللوم، هو أن كل من يأتي إلى

طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة، يأتي حاملاً معه نقاط ضعفه الإنساني، وبعض الإخطاء، وبعض القصور أو العجز الذي تفوح رائحته منه، ويرتسم على وجهه. واكتشاف أخطاء الآخرين ليس بالأمر الصعب، ولا يتطلب ذلك، في الحقيقة مهارة أو براعة. وبناء عليه، إن وجدت نفسي في وضع غير مريح، فكل ما يتوجب عليّ فعله، هو المسارعة إلى تسليط الضوء على أخطاء الآخر، لأصرف الانتباه عن المسؤولية التي تقع على عاتقي. عندئذ، لن تكون هناك حاجة للاعتراف بعجزي أو إخفاقي في التصرف، فالخطأ لم يكن خطئي، بل خطأ الآخرين.

حكاية رمزية

في أحد الأيام، كان هناك شخص يقرأ كتاباً، فقرأ حكاية مضحكة في هذا الكتاب، تتحدث عن المؤلفة التي اكتشفت أن كل ما كانت تكتبه عن الآخرين كان في الحقيقة ينطبق عليها. فوجد القارىء هذا الأمر مثيراً للاهتمام، وأخذ يتساءل كيف يمكن للكاتبة أن تتجرأ على تأليف كتاب، بينما هي تعاني من كل هذه الأخطاء. لم يفكر القارىء في الحكاية كثيراً فقد شعر بالراحة، لأن الحكاية تتحدث عن المؤلفة، والأشخاص الآخرين، ولكنها ـ حمداً لله ـ لا تحدثُ عنه.

لم أكن موجوداً على الإطلاق

هذا النوع من المناورة شائع أكثر مما يبدو للوهلة الأولى، لأنه مشوبٌ ببعض المكر الذي يصعب التعرف عليه. فقد أذهب بالفعل إلى طاولة المفاوضات لأفاوض، فأجد أنها غير متكافئة، فأنسحب تاركةً قناعي، وذاتي الزائفة، وشخصيتي العلنية على الطاولة. أو قد أسلك ببساطة سلوكاً حسناً،

وأصبح مسايرة وسلبية. أو قد أحضر الاجتماع بجزءٍ صغيرٍ مني، أو قد أحضره ولا أكون موجودة فعلياً.

بعض الأشخاص يغيّبون أنفسهم طوال الوقت، حيث يصعب عليهم أن يلاحظوا أنهم يقومون بذلك ميّزة هذا الوضع، أنه يمكّنهم من التعامل مع الاتفاقات التي يتم التفاوض عليها، وكأنها مناقشات وديّة لا تنبثق عنها أية نتائج. وهكذا، لا يتم التوصل أبداً إلى أي اتفاق. مثل هذه اسلوكية توفر إمكان انفراج قصير الأمد، لكنها تؤدي إلى أخطار بعيدة الأمد.

فالأثر الخطير لهذا الأسلوب يكمن في موافقة الأشخاص الذين يستخدمونه في كل أنواع الفعاليات الهدامة، حتى ولو لم يكونوا في معزل عن هذا الأثر. وهم يعتقدون أنه نظراً لكونهم لم يوافقوا فعلاً على ما يجري، لا يتحملون أية مسؤولية. إنهم يقومون بإقناع أنفسهم بأنهم في داخل قلوبهم متمسكون، بإصرار، بمواقفهم الطيبة والصادقة، وبأن المسؤولية تقع على كل الأشخاص الآخرين الجالسين إلى الطاولة، والذين شاركوا في التفاوض. يستطيع هؤلاء الأشخاص إقناع الآخرين ببراءتهم، وكأن رفضهم التصرف هو بحدٍّ ذاته عملٌ جيد. يتجلى أثر هذا الأسلوب بشكلٍ واضحٍ عندما يؤدي رفض هؤلاء للمشاركة الفاعلة في المفاوضات، عن طريق التزامهم الصمت، إلى تسهيل صدور النتائج غير الإيجابية. لقد عبرت هانا أراندت (1963) عن هذا الوضع باستفاضة في التحليل الذي وضعته عن آيخمان في القدس Eichman at Jerusalem.

ممثلة

الفرق الوحيد

بين زيفي

والزيف العام

هو
أنني أدعوه زيفاً
أنا أواجه
أضواء خشبة المسرح
وأتقدم
وأمثّل.
الآخرون
يحسبون هذا حقيقياً،
لكن عندئذ،
الآخرون
يدعون زيفهم
حقيقة.

لن أغادر الطاولة

لهذه المناورة تأثير مشابه لمناورة تغييب النفس، وقد تكون أكثر فعالية. إذ يمكنني هنا أن أجلس إلى الطاولة، وأعمل على وضع المفاوضات في مأزق. فأرفض التغيير، أو الوصول إلى اتفاق، أو القيام بأي تحرك. ولا أتحمل مسؤولية هذا المأزق، إنما أواصل الجلوس فحسب. قد أكون ماهرة في إظهار أسباب عدم نجاح أي حلّ أو عدم قابليته للتطبيق. وقد أجلس ساكنة مكتئبة أفكر وأعبّر بإيحاءات بسيطة عن استنكاري وحزني، ومع ذلك لا أقوم بأي فعل. وقد يلتفت الآخرون إليّ في محاولة منهم لانتزاع موافقتي، وبخاصة إن كنت أحتجز بعض الرهائن العاطفيين. وقد لا أفعل كل هذا، وإنما أعبس وأرفض الكلام.

لا نفهم في بعض الأحيان، سبب استمرار جلوس بعض الأشخاص إلى

طاولة المفاوضات في ظل هذه الأوضاع. خطر لي في إحدى المرات أنهم يفعلون ذلك لأنهم لا يجدون مكاناً آخر يذهبون إليه. أما هنا، وحول هذه الطاولة، وبرغم عدم تكافئها، فهم يستطيعون إثبات وجودهم. قد يستميلون الآخرين للقيام بدعمهم أو تملقهم أو مداهنتهم. وينطبق على هؤلاء المثل القائل: إنهم كالأغصان الميّتة، لا خير فيهم. وقد يستهلكون أحياناً الكثير من وقت الآخرين وطاقتهم إن لم تُفهَم مناورتهم بالشكل الذي يجب أن تُفهم به. هذا السلوك نوعٌ من أنواع العدوان السلبي. وإن كان يبدو هادئاً كالبركة الموحلة. إنه غالباً عجزٌ متعمدٌ يتظاهر بالثقة والاهتمام.

ممر مغلق

كانت لديه
الشجاعة التي تكفي فقط
لضربت مرتجلة
من المودّة
الموجهة بصمت
نحو أنفاق مظلمة،
لم تكن متوقعة،
بشروطه هو فقط،
على طول السنين
كانت مجروحة،
وقد تعلمتَ
أن تدعو هذا اعتداءً
لذلك، وفي النهاية
غادرت.

الشراكات والصفقات المؤذية

يحمل هذا النوع من المناورة بعداً خطيراً في ثناياه، وأنا أقاومه دوماً، لأنني أرغب في أن أكون قادرة على تبادل الثقة مع الآخرين، ولا يقتضي مني ذلك نوعاً من التمييز في المعاملة الذي يتطلبه هذا النوع من المناورة. وهكذا يمكنني أن أحبس نفسي في موقع تفاوضي، أو سلوكٍ عقيم، لأنني أصبحت، في غفلةٍ أو إهمالٍ مني، جزءاً من ائتلافٍ يرتكز على التسليم بعجزي وضعفي والتضحية بي. وفجأة، يُطلَب إليّ أن أُبدي رأيي في شركةٍ أخفقت منذ البداية في رؤية الأضرار الكامنة في «الصفقة» الناجمة عنها.

وحالما يتم عقد الصفقة، سأجد نفسي بالطبع، عاجزة عن الحركة وفاقدة للمرونة التي احتاج إليها لكي أنمو وأتغيّر وأُبدع. ومع ذلك، يساورني الاعتقاد أنني لن أتمكن من نقض الصفقة بعيداً عن أَفَقْدِ اعتباري واحترامي، أو ظهوري بمظهر من لا يلتزم بالجزء الذي يخصه من الصفقة. وقد أجد أنني وقعت في شَرَك هذين البديلين الصعبين اللذين لا يمكن إيجاد حلٍّ لهما.

قصة

بالطبع يشكّل هذا الكتاب الذي أكتبه جزءاً من قصة حياةٍ أكبر. أكتب ليستمر تدفق الموارد المالية التي تغطي رسوم تعليم ابنتيَّ. وأنا منهمكة في الوقت الحالي في عمليةٍ تفاوضية تستهدف إحداث منهج للدكتوراه في التمريض. لقد فعلت ذلك مرة في السابق، وهذا الأمر يساعدني قليلاً، لكن كل عملية سياسية جديدة تتضمن سلسلة من الدروس الجديدة.

يقتضي جزء من مهمتي، التقاءَ أساتذةٍ من الفروع الدراسية الأخرى لاستثارة هممهم للمشاركة في مساعدتي. ويمثل هذا الأمر بالنسبة إلي مناورة محفّزة أستمتع بالقيام بها. بعض الزملاء يسرعون إلى المساعدة والاستجابة

على نحو رائع. وبعضهم الآخر يعمل من منطلق فرضية غير مُعلنة تعكس أكثر ادعاءات المجتمع سلبية فيما يختص بالممرضات وتَصِفُنا بأننا لطيفات، ولكننا لا نتميز بالذكاء، وبأننا لسنا بعالمات أو مفكرات، وبأننا، ببساطة، نفعل ما يطلبه الآخرون منا. وأنا لا أشعر بمتعة كبيرة في تبادل مثل هذه الآراء، لأن لدي خبرة واسعة جداً في معرفة الخطأ الكامن في هذه الادعاءات؛ وإن كنت أشعر بأنني أتمتع بالكفاءة التي تؤهلني للتعاطي مع هذه المسائل.

ولكي أتمكن من اكتشاف وضع الشخص الذي أتحدث إليه، أقوم عادةً، بطرح هذه المسألة في بداية المحادثة. ويقودني هذا إلى أشكالٍ مختلفة من الاستجابات. إحدى أواخر هذه المحادثات المتبادلة، تضمنت شرحاً من أحد الزملاء للأسباب التي تجعله يعتقد أن علم التمريض لا يتفق أو يتلاءم مع مقاييس الدقة التي يعتمدها، وأشار إلى أن الممرضات يكتبن «آراءهُنَّ» و«يسمّين هذا أبحاثاً علمية». فلفتُ نظره إلى أن الفلسفة تقوم في جوهرها على مناقشة «الآراء». فبيَّن لي أن الممرضات يكتبن آراء لا تعجب كثيراً من الخبراء الذين يُفترض فيهم دعم آراء الممرضات. فأجبته بأن الأصالة هي إحدى أكثر النواحي الهامة والإبداعية في العلم. تابعنا الحوار على هذا النحو فترةً من الزمن.

الأمر الذي لاحظته من خلال هذا الحوار المتبادل هو عدم إيمانه هذا الزميل بهذا الفرع من الدراسة، وأن المساعدة التي تَكَرّم بتقديمها مرات عديد، لن تُمنح لي إلا إذا وافقت على مقدمته التي مؤداها أن أبحاث علم التمريض يشوبها النقص والخلل وأنها بحاجة إلى الإصلاح، والأفضل أن يتم ذلك بالعودة إلى مقاييسه هو للتفوّق والامتياز. لو كنت وافقت على مساعدته، لعقدت صفقة تُسَلِّم بعجزي وعدم كفاءتي، وشاركت في جعل نفسي ضحية.

المناقشة المذكورة أعلاه، والتي تبيّن المناورات التي تُستخدم في التلاعب ليست كاملة بالطبع، إنما ذكرتها فقط من باب التوضيح، والهدف منها

هو منحك الفرصة قارئاً، للقيام بمراجعة سلوكياتك وعاداتك وميولك ونزعاتك. فقد يساعدك هذا المثال على فهم سلوك الآخرين. فإن كنت من المولعين كثيراً باستخدام أسلوب الإسقاط وإلقاء اللوم على الآخرين، فبإمكانك استخدام هذه المناقشة بطريقةٍ هدّامة، فتعمد إلى اتهام الآخرين بانتهاج سلوكياتٍ معينة، وتتجاهل سلوكك أنت. ولكي تتجنب هذا النوع من السلوك الأحمق والهدّام، إليك هذا التمرين الذي سيساعدك في التركيز على قائمة أساليب المناورة، وكأنها تتعلق بك ولا تتعلق بالآخرين. ستحتاج لهذه القائمة لتتمكن من حلِّ التمرين، وهأنذا أذكّركَ بها:

لن ولا... لأنني لا أستطيع

التهكم

الاحتجاز العاطفي للرهائن

مسايرة الحمقى

تخدير العواطف وإماتتها

بعض الأكاذيب مقبولة لأنني أقصدُ بها الخير.

الإسقاط وإلقاء اللوم على الآخرين

لم أكن موجوداً على الإطلاق

لن أغادر الطاولة

الشركات والصفقات الضارة

تمرين

دوِّن أساليب المناورة، واجعل ذلك على شكل قائمة. ثم قم بدراسة كل واحدة منها فترة وجيزة. ثم تظاهر بعد ذلك بأنك تستخدم الأساليب العشرة.

لكن، بالطبع، قد تعتقد أنك متفوّق على بني جنسك في التطور، وأنك لا تستخدم أياً من هذه الطرق. أو ربما تستخدم واحدة أو اثنتين منها، لكن، ولكي نحقق الغرض المرجوّ من هذا التمرين، عليك أن تتظاهر بأنك تستخدم الأساليب العشرة كلها.

بعد أن تقوم بدراسة هذه الأساليب فترةً قصيرةً، ابدأ بترقيمها، حيث تضع الرقم (واحد) جانب أكثر أسلوب تفضله من بينها، ثم الرقم (اثنين) بجانب الأسلوب الذي يليه في إثارة إعجابك، واستمر هكذا إلى أن تصل إلى الرقم (عشرة)، علماً أن هذا الترتيب يعتمد على منزلة كل من هذه الأساليب بالنسبة إليك. والآن قم بإعادة الترقيم حسب المنزلة، ولكن هذه المرة، لتُحدّدَ أكثر الأساليب التي تضايقك والتي يتّبعها الآخرون. أنجِز هذه العملية بدءاً من الرقم (واحد). والآنَ قم بدراسة هذه المراتب. ما الذي يتبيَّن لك؟

بينما تحاول فهم ما توصلتَ إليه من نتائج في التمرين السابق، إليك بعض الأفكار الأخرى التي ستُبقيك على ما أنت عليه من انفعالات وتشوّق خلال محاولتك الشاقة لمعرفة جواب السؤال. كما ترى، ترتكز كل هذه المناورات على عدم النضج العاطفي. ولأن هذه الأساليب ما هي إلا استجابات عاطفية، لذا لا يمكن التعامل معها عن طريق القيام بمداخلاتٍ أو حلولٍ عقلانية. وهنا أود أقول لمن أمِلَ منكم أن يستبعد استخدام هذه الأساليب: إنه قد أخطأ بدون بلا ريب. على أية حال، إن كنت تنجرف وراء استخدام بعض هذه الأساليب الحمقاء وغير الناضجة عاطفياً، فاعلم أنها نادراً ما تفيدك، حتى وإن لم تكنْ في موقع غير متكافىء، إذاً لماذا تريد التمسك بها؟

ولأن هذه المناورات عاطفية، لذا، فهي تتطلب تدخلاً صادراً عن القلب لتغييرها. لأنها تدل على نقص في النضج، فهي تتطلب منا العمل على تغيير أنفسنا وتنميتها. وحيث إنها ذات صفة شخصية، فقد أستطيع أن أغيّرها في

نفسي، بينما لا أتمكن من إحداث أبسط الأثر باتجاه تغييرها في الآخرين. ومن الممكن إجراء التغييرات في السلوكيات التي تعبِّر عن نقصٍ في النضج العاطفي وتحويلها إلى سلوكيات أخرى، تكون مثمرة وخلاّقة بشكلٍ أكبر؛ وذلك عن طريق استخدام نوع من القوة يدعى العامل الشخصي. هذا النوع من القوة يُغاير بشكلٍ صارخ النوع الآخر من القوة الذي يسمى قوة السيطرة أو الهيمنة.

وقد يسعدك أن تعلم أن قوة العامل الشخصي تُعطي شعوراً بالارتياح. فهي تؤدي إلى التوصل إلى نائج إيجابية، ولا يقتصر ظهور هذه النتائج فقط على المواقع غير المتكافئة. إنها تُنمِّي إحساسي بكفاءتي وقيمتي الشخصية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى تحسين فرص التوصل إلى نتائج إيجابية بشكلٍ فعال خلال المفاوضات غير المتكافئة. لذا، فهي تُعَدُّ قوة واعدة، ولكنها تتطلب مني التزاماً بالنضج العاطفي. فقدرتي على التخلي عن أساليب المناورة، وعلى تجربة سلوكياتٍ أخرى جديدة أكثر إيجابية، هي في الواقع المقياس الذي يدلُّ على مدى التزمي بتطوير نضجي العاطفي. والآن سننظر إلى المسألة نفسها من زاويةٍ أخرى، سنحاول أن نكتشف كيف يتصرف الأطفال عندما يتعرضون لمواقف غير متكافئة.

12

الأطفال في المواقع التفاوضية غير المتكافئة

يظهر نوعان من الأطفال عند المواقع غير المتكافئة، وكلا النوعين يُبدي نموذجاً مشتركاً من عدم النضج العاطفي. يتضح النموذج الأول في الطفل الذي يُظهر القدرة الكلية، والذي يشعر بضرورة السيطرة التامة على الموقف وتحقيق السيادة لكي يشعر بالأمن، ويُحافظ على شعوره بكفاءته الشخصية. هذا الطفل يبدو وكأنه يقول: «أعرف أنني مصيب، ويجب أن تسير الأمور على طريقتي، وإلاّ فلن أدعها تسير على الإطلاق». أما النوع الثاني فيمثل الطفل العاجز الذي يعتقد أن المحافظة على سلامته الشخصية تقع في أيدي الآخرين. هذا الطفل يائس من تنمية العامل الشخصي عنده، وهو لم يرغب في الدرجة الأولى، بتحمل المسؤولية الناجمة عن هذا التعامل. وكأني بهذا الطفل يقول: «أعلم أنه ليست لديَّ القوة الكافية لتغيير أي شيء؛ لذا فعلى الآخرين أن يحققوا لي ما أعتقد أنني عاجزٌ عن تحقيقه لنفسي». وفي بعض الأحيان يتكتل هؤلاء الأطفال في مجموعات أو شراكات من نوعٍ أو آخر.

بالطبع لن تُفاجأ عندما تعلم بأن كلا النوعين من الأطفال غير قادر على القيام بمفاوضاتٍ فعّالة. ولسوء الحظ، كلاهما يختفي في مكانٍ ما داخل كل

واحدٍ منا، ويتضح هذا الأمر بشكلٍ أكبر عندما نواجه الشعور بعدم التكافؤ في الموقع التفاوضي؛ فالطفل الكلّيّ القدرة يبدأ بسلوكيات السيطرة عندما يلاحظ أن الآخرين عاجزون، أو عندما يتراءى له ذلك. قد تكون تصرفاته بحدٍّ ذاتها تهدف إلى الخير، بل قد تكون وقائية، لكنها تتعمد تعزيز الافتقار إلى العامل الشخصي والمسؤولية الشخصية عند الطرف الضعيف. ويستخدم الطفل الكليُّ القدرة هذه الطريقة ليُضفي مزيداً من القوة على حاجته لممارسة قوة الهيمنة، بل هو يجادل بأن الموقف يتطلب ذلك.

أما الطفل الضعيف الذي يلاحظ أن الآخرين يبدون أكثر منه قوة، فينساق إلى استخدام أيٍّ من مناورات التلاعب المذكورة آنفاً. وقد تبدو هذه السلوكيات، خيّرة في حدٍّ ذاتها. تماماً كسلوكيات الطفل الكلي القدرة، إلا أن المقصود منها تجنّب تفعيل العامل الشخصي والمسؤولية الذاتية. إنه يضع استقلاله الذاتي بين أيدي من يمارسون قوة الهيمنة. ويستخدم الطفل الضعيف هذا الأسلوب دليلاً إضافياً لإصراره على أن يكون ضحية، للتعبير عن يأسه التام من محاولة استخدام القوة.

إن السعي للنضج والارتقاء إلى ما وراء سلوكيات هؤلاء الأطفال يقتضي منا فعل الكثير؛ فنحن نميل إلى جعل الآخرين يتغاضون عن هذه السلوكيات، أو يحلّون المشكلات التي قد تخلقها سلوكياتنا هذه. قد ننزع إلى استخدام التهكُّم، ونحاول إيجاد سبيل عقلاني للخروج من مواجهةٍ صادقة مع هذه المسائل، ونخفق في رؤية تورطنا في ترسيخ القيود التي تكبِّل قلوبنا وأرواحنا.

نحن لا نرغب في تفحص هذين النوعين من الأطفال الصغار، لأننا إذا فعلنا فسنلاحظ أن كلاهما يذهب إلى موقع التفاوض حاملاً معه مفهوماً ضيقاً ومحدوداً لمصلحته الشخصية؛ فالمصلحة الذاتية في كلٍ من السيطرة المبسّطة، أو الرفض لأبسط شعور بالمسؤولية، يعبران عن برنامج عملٍ ضيّق وسطحي وفوري. ونحن غالباً لا نلاحظ أن من يلجأ إلى استخدام أحد هذه الأساليب،

قد يلجأ إلى استخدام الأسلوب الآخر أيضاً، فالطفل الكلي القدرة لديه شعور بالضعف، ولكنه مستتر وخفي ومحجوب خلف هذه العدوانية، أما الطفل الضعيف، فلديه الشعور بالقدرة الكلية، لكنه يستتر خلف التلاعب. كلا البعدين حاضر على الدوام، فإن لم ينجح أحدهما، فغالباً ما نلجأ لاستخدام الأسلوب الآخر.

المنكرون

لمّا نأتِ بَعْدُ على وصف المنكرين! لا بد أن الكثيرين منكم قد لاحظوا، في أثناء قراءة هذا الكتاب، أنهم يقومون بتصور الأشخاص الآخرين، عندما يقرؤون عن السلوكيات التي قدمتها وصوّرتها. وربما بدأتم بإعداد قائمة تهنئات عيد الميلاد التي تحوي أسماء كل الأشخاص الذين ترغبون بجعلهم يقرؤون هذا الكتاب، ليدركوا ما يمكن أن يكونوا عليه من غباءٍ أو حماقة. وهذا يُظهر أن مشاركتكم في لعبة الإسقاط وإلقاء اللوم على الآخرين الوطنية ما زالت نشيطة وبألف خير.

ربما لاحظت في أثناء قراءتك أن بعض ما أقوله يبدو وكأنه ينطبق على النساء، وبعضه الآخر يبدو وكأنه ينطبق على الرجال. لكنني في الحقيقة، عندما أصور هذه الأساليب، لا أفكر إلا من منطلق إنساني محضٍ. إلا أنني أعتقد أننا نعيش في ظل حضارة حدّدنا فيها بشكل صارم دور الجنسين، ثم حاولنا بكل ما لدينا من قوة تحدّي هذا التحديد الصارم، مما جعل بُعد الانتماء الجنسي لِما أصوره في هذا الكتاب بُعداً رئيساً. ولمزيد من الإيضاح، أقول: إن النزاع هو أولاً وقبل كل شيء عملية داخلية تظهر إلى العيان عندما نشعر بخلافٍ مع الآخر. وأول نقطة تجعلنا نكتشف أننا نختلف مع الآخرين بشكلٍ أساسي هي منطقياً اختلاف الجنس. وهكذا، يشكّل هذا الأمر، أول نماذج الخلاف والنزاع.

ونتيجة لذلك، نجد أن كثيراً من الصراعات الإنسانية تبدو مرتبطة بموضوع الجنس. فنحن نتحدث كثيراً عن «الحرب بين الجنسين». وهي تمثل نسبياً مصدراً رئيساً للنزاع في حضارتنا. لذا، سيتكرر ظهور هذه المسألة كلما ازداد فهمك لأسباب النزاع. إنها معاناة عامة، تحتاج بلا شك إلى المزيد من الدراسة المنهجية، ولكنها ليست الموضوع الذي أركِّز عليه في هذا الكتاب. إنها تشكّلُ موضوع كتابٍ أرجو أن أكتبه في يوم ما.

أقول هذا لأعترف بأن هذا الموضوع بحاجة إلى سبرٍ وتحرٍّ، وبأن غيابه عن هذا الكتاب يُحدث، أحياناً، شعوراً بوجود «جزء مفقود»، وقد يُثير هذا الأمر حيرتكم ويُزعجكم. أقول لكم هذا لأعلمكم أنني أريد أن أكتب عن هذا الموضوع في نهاية المطاف، وليس الآن. فائدة هذا الكتاب تكمن في أنه يمكّنك من متابعة القراءة، ودراسة أنواع الطاولات غير المتكافئة، دون أن تقع في شَرَكه فرضيات وادعاءات الانتماء الجنسي في مجتمعنا. كل البشر، ينتهي بهم المطاف إلى مواقع غير متكافئة، وكل البشر يحاولون التغلب على المشكلات الناجمة عن هذه الحقيقة، وكلهم قد يحتاج إلى بعض المساعدة في هذا المجال. إن وجود أساليب مُنظمة ومُدعَّمة يستخدمها كلٌّ من الرجال والنساء في التغلُّب على عدم التكافىء، أمرٌ حقيقي، إلا أن معرفة هذا الأمر لا تُشكّل شرطاً أساسياً لفهمك لمواقع التفاوض غير المتكافئة وتعاملك معها.

المطلوب من الشخص الذي يُنْكِر استخدام هذه الأساليب، أن يصرف النظر في الوقت الراهن عن هذه المسألة، على أن يعترف بضرورة العودة إليها في وقت آخر.

تمرين

عُد إلى دفتر يومياتك مرة أخرى. وعُد كذلك إلى قائمة مناورات التلاعب التي رتبتها بحسب الأرقام. ضعْ بجانب كل واحد من هذه الأساليب

إشارة تدل على الأسلوب الذي تعتقد أن النساء، أو الرجال يستخدمونه بشكلٍ أكبر. قُم الآن بعقد مقارنة بين هذه اللائحة وبين تلك التي تذكر فيها الأساليب التي تفضلها أنت، والأساليب التي تضايقك أكثر من غيرها.

أعتقد أنك حصلت على نتيجة مثيرة للاهتمام، أليس كذلك؟

الأُسَرُ في المواقع التفاوضية غير المتكافئة

إنْ استجبت لوضع أولادك في مواقعَ غير متكافئة، فلن تمضي إلا لحظات وتكتشف بعدها وجود أُسَرٍ في هذه المواقع أيضاً. لهذا السبب تحدثت أولاً عن المنكرين. يمثل الأطفال في المواقع غير المتكافئة النواحي التي ما تزال غير ناضجة فينا، والتي حالما تظهر، تعود بنا إلى الوراء. إلى أيام طفولتنا المبكرة، فنأخذ بالبحث عن أمنا وأبينا، أو من كان يقوم مقامهما. وسنغتم ونتكدر إن لم نجدهما، أو قد نجدهما، لكنهما قد لا يقومان بما نتوقع منهما القيام به، لكن البحث عنهما سيبقى جارياً.

لحضارتنا مسلَّمات معينة تتعلق بالأسرة. فنحن نُمضي وقتاً كبيراً محاولين ترسيخ دعائم الأسرة الأمريكية واحترامها وخلاصها وإنقاذها واستمرارها أو الرقاء لحالها. تظهر هذه الفرضيات في طفولة كل فرد بدرجات متفاوتة من الانسجام مع الرسالة التي تحيط بمسلَّمات أية أسرة والتي تتعلق بطبيعة مفهومها لمعنى الأسرة. نحن نتعلم هذه الأشياء في وقتٍ مبكر جداً، في المرحلة التي ننتقل فيها من أكل الطعام المهروس إلى مرحلة أكل الطعام الصلب، ويصعب علينا ابتلاع هذه الأمور، مثلما يصعب علينا ابتلاع الطعام الصلب. وبمُضِيّ الوقت، تترسخ هذه الصور، فنعيش ونعمل وفقاً لها، ونحاول - بالغين - بعثها من جديدَ أو إجراء التحسينات عليها.

فالأنظمة الأسرية إذن هي أول الأمثلة التي نتعلم منها كيفية التفاوض من

موقعٍ غير متكافىء. وفي حضارتنا يتفاوض الأطفال الذين يشعرون بالقدرة الكلِّية والأطفال الضعفاء مع والديهم وأقربائهم، بأفضل ما يستطيعون من أساليب، مع التسليم بوجود قدرٍ من عدم التكافؤ في كلتا الحالتين. ويُعَدّ عدم التكافؤ في حضارتنا إحدى المسلَّمات التي تضع مسؤولية قوة الهيمنة بيد الآباء. وهنا علينا أن ندرس كذلك ترتيب الأشقاء، وتنافس الأشقاء كأحد القوى المحركة الهامة التي نوافق ونتفق على أنها ـ بلا شعورنا ـ تُحدِّد وتُوجِّه الأساليب التي نسلكها عند وجودنا في مواقع غير متكافئة.

إن لم نَعِ هذه العملية، فسنسارع إلى فهم الموقع غير المتكافىء من منطلق «تشابهه الكبير مع ما كان يدور في البيت عندما كنا أطفالاً» من غير أن ندرك أننا نفكر بهذه الطريقة. وعلى حين غرّة، نجد أننا نشبّه أحد الجالسين إلى الطاولة بأبينا والأخرى بأمّنا، والثالث بأخينا الكبير والرابعة بأختنا الصغرى. ونبدأ بعملية التفاوض انطلاقاً من هذا الموضع، ونتوقع من الآخرين التكيُّف معنا. ونتصرف عندئذ كما كنا نتصرف دوماً، بتكرارٍ قسري لا نستطيع مقاومته، ثم نتساءل بعد ذلك لماذا «يستجيب الناس بهذه الطريقة؟».

نحن نعتزُّ بهذه السلوكيات الإلزامية، لأنها نشأت معنا منذ البداية؛ فقد استخدمناها منذ وُلدنا، ونشعرُ برغبة عميقة في الاستمرار باستخدامها بنجاح، وجعلها تثير الاستجابة المطلوبة. ربما صادفتنا استجاباتٌ غير مرغوبة، لكننا تعلَّمنا من تجاربنا المبكرة أن هذا ما يقتضيه انخراط المرء ضوءاً في النظام الأُسريّ. وغالباً ما نعمد إلى حماية هذه السلوكيات من عمليات التدقيق والفحص. وقد نعتقد أن مثل هذا التدقيق ينمُّ عن الخيانة، وقد يخلقُ تهديداً للقاعدة التي نستند إليها ـ لعلاقات المحبة الأساسية والأصلية ـ أي لأسرتنا. ولعلنا استمررنا بالفعل باستخدام هذه السلوكيات بفاعلية في أنظمتنا الأسرية نفكر على الإطلاق بتوفر بدائل وإمكانات لسلوكيات أخرى غير تلك التي نستخدمها.

يزداد هذا الموقف تعقيداً عندما نختار - بالغين - القيامَ «بإعادة فورية» لأصول سلوكياتنا الأسرية، فنعمل بذلك على تعزيز وتقوية التزامنا بهذه السلوكيات. نحن نكرِّر هذه العلاقات، ونُبقي عليها، ونعلِّمُها الأجيالَ المقبلة. وهذا يؤدي إلى زيادة التزامنا بجعل هذه السلوكيات تعمل مفسِّراً لنا. فنحن لا نريد حقاً أن نبحث في هذه الأساليب ونحقّق فيها، لأننا إن فعلنا ذلك، فسنضطر إلى الشكّ في أسس دعائمنا الأسرية المبكرة والحالية. ونحن نشعر بالحاجة لأن تكون هذه السلوكيات صحيحة بالشكل التي هي عليه، ونرفض أن نكتشف قصورها أو محدوديتها.

وبينما يبدو لنا أن عملية لعب الأدوار هذه تخفِّف من حدّة قلقنا، وتوفر لنا شعوراً ثانوياً بالراحة، فإنها تجعلنا نلعب أدواراً وفصولاً تصوِّر طفلاً غير ناضج وغير مدركٍ، أكثر مما تصوِّر شخصاً بالغاً ومدركاً وواعياً. وهكذا يتبين لنا أن التوقعات الاجتماعية لا تسهم في دوافعنا الذاتية الضمنية في تشكيل سلوكياتنا فحسب، بل إنها تشارك في تعزيز الادعاءات التي تفرضها هذه الأنظمة على الآخرين. هذه حقيقة بديهية وواقعية تتضح لنا في الأعمال المزعجة كإساءة معاملة الأطفال وأعمال العنف الأخرى. ونحن لا نرغب في الاعتراف بأنه يمكن لهذه النماذج التافهة التي توارثناها عبر الأجيال أن تؤدي إلى إشكالياتٍ متعددة، وبأنها تحتاج إلى مزيدٍ من الدراسة والكشف. في ظلِ مثل هذه الظروف، لا يكون العامل الشخصي، في أحسن الأحوال، إلا ضرباً من الوهم.

ومن أبرز النتائج المثيرة للقلق والناجمة عن هذه العملية، الخلط الذي يحدث بين الحب وقوة الهيمنة، أي الإحساس بالكفاءة الذاتية مع القوى المحركة لقوة الهيمنة. فنجد أننا نتصرف كالأطفال، وندّعي أننا نحاور كالراشدين. ونشعر عندئذٍ، بأننا بحاجة للدفاع عن هذه التمثيلية، لأن شعورنا بقيمتنا يتصلُ بطريقة معقدة بالمحافظة على هذه الأدوار والنصوص. هذا وإن

إخضاع هذه العوامل إلى نوع من التقييم الذاتي الصادق وغير المتحيّز، عملية بالغة الصعوبة.

قصة

أنا محظوظة لأنني أنتمي إلى أسرة كبيرة. وعندما أذهب إلى مفاوضاتٍ غير متكافئة، وأرغب في أن أكون غير واعية وغير ناضجة، أستطيع أن أخصّص مجموعة كبيرة من الأدوار للأشخاص الجالسين إلى طاولة التفاوض، قبل أن ينفد عدد أعضاء أسرتي. فلديّ أخت كبيرة، وأخٌ كبير، وأختان صغيرتان، وثلاثة إخوة صغار. وهذا الأمر يمنحني فرصاً كثيرة للعب الأدوار التي تعلمتها عندما كنت طفلة صغيرة.

لقد توفيت واحدة من شقيقاتي عندما كنت في العاشرة من عمري. كان عمرها حينئذٍ حوالي سبعة أعوام، وكان لموتها أثرٌ بالغٌ وكبيرٌ في نفسي. فمن بين الأشياء التي نتجت عن هذه الوفاة، شعوري بالصدمة والذهول من ضعف الإنسان وهشاشته، وبدأت بعد ذلك أفكر بعدم حصانة وسرعة عطب شقيقتي وأشقائي الأصغر سناً وإمكان موتهم. وانتهى بي التفكير إلى اتخاذ قرارٍ بضرورة حمايتهم. ونتيجة لذلك، أصبحت أجد في أغلب المواقع غير المتكافئة، هؤلاء الضعفاء الآخرين الذين أرغب في حمايتهم بجنون.

لقد تطلّب من تغيير هذا السلوك زمناً طويلاً، ولكنه لا زال يدعوني ويغريني باستخدامه بشكلٍ أساسي ومنتظم. فأنا أعرف، عن طريق العقل، أن تعزيز العامل الشخصي عند الآخرين، عملٌ يتسم بأكبر قدر من الحكمة والإنسانية، لكنني أجد أن من الأسهل بالنسبة إليّ القيام بتجنب هذا التحدّي والانزلاق في عملية الحماية. أنا أعلم أن محاولة إنقاذ الآخرين وحمايتهم عملية غير منطقية أو عقلانية، وبخاصة إذا اختاروا ألاّ يتحملوا المسؤولية، لكنني ما زلت أنساق للدفاع عنهم. فإذا ما رفض الآخرون الموجودون في

الموقع غير المتكافىء تقدير نقطة ضعفي هذه، أي رغبتي في حمايتهم، أشعر بالضيق، وتصبح لديّ القناعة بأنهم أوغاد في داخلهم. أعلم أن هذا تفكير أحمق، ولكن نظراً لأنني تعلمت درس الحماية في وقت مبكر إثر وفاة شقيقتي، فما زال استخدامه يأسرني عاطفياً وسلوكياً.

أرجو من كل شخصٍ غضب مني، أو سخط عليّ كلياً خلال الثلاثين سنة الماضية، لأنني تصرَّفتُ معه بهذه الطريقة، أن يكون ممن يقرؤون ما أقول، ويقول في نفسه: «آه، الآن فهمت لماذا كانت تتصرف بهذا الشكل!»، كما أرجو منه أن يرأف بي، ويغفر لي هذا السلوك. في الحقيقة، مثل هذه السلوكيات المتكرر التي لا نستطيع دفعها أو مقاومتها تمثل «توقيعنا وبصمتنا»، وشخصيتنا العامة، والأسلوب الذي نعمل به. وتصبح هذه السلوكيات مألوفة لدينا وعادية إلى حدٍّ أننا ندعوها الطبيعة الإنسانية، ولكنها ليست كذلك. نحن نميلُ للاعتقاد أن عاداتنا العقلية والقلبية التي تشكّلت في صبانا أشياء راسخة الوجود ولا يمكن تغييرها. ولكنها ليست سوى رمز للحظة تطورنا الحالية، بالنسبة إلينا كأفراد، وبالنسبة إلى البشر بشكلٍ جماعي. إن السلوكيات التي تُعد سويّة وطبيعية في حضارةٍ ما، تُصبح في أعلى نقطة في المنعطف الطبيعي للتطور الإنساني. لكن، كما يتضح لك، يمكن لهذه النقطة أن تتحرك، ولقد تحركت بالفعل، وستتحرك بشلكٍ حتمي إذا واصلنا النموّ والتطوّر.

13

التطور في المواقع التفاوضية غير المتكافئة

لا يشكِّل التطوّر بالضرورة، هدفاً في أثناء القيام بمفاوضات حول نزاع ما، على الرغم من أنه يمكن أن يكون كذلك. ولكن العكس هو الذي يبدو شائعاً، في الغالب؛ أي أن النجاح ينشأ عن عدم الخضوع لنداء التطوّر والتغيير والنمو. وقد نشعر بأننا نجحنا في المفاوضات، لمجرد أننا لم نضطر للنمو والتطوّر. هذا نوعٌ من الاعتقاد الغريب، ولكنه يظهر كثيراً وبشكل منتظم.

فنحن في كثير من الأحيان، نتقبَّل بسرور، الحل الآلي البسيط لمشكلةٍ معقدةٍ، في محاولةٍ منا لدفع الحل الملحّ بعيداً. إننا نعتقد أننا نستطيع أن نُخمد الصوت الذي يدعونا للارتقاء والتطور، وكأننا نستطيع أن نتجاهل مع الأيام النداء الذي يدعونا لتناول الطعام أو السير. نحن نأتي إلى المفاوضات حاملين معنا تواريخنا، وكبرياءنا، ومخاوفنا، وعدم شعورنا بالأمن، وحاجتنا للسيادة ونُظهِر هذه الأشياء بكثيرٍ من القوة والوضوح، ولكننا لا نأتي حاملين الرغبة في البحث عن فرصٍ للارتقاء والتغيير والنمو. فهذا سيعني ضمناً، أننا كنا بالأمس أقل تطوراً، أي أننا نعاني من نقصٍ أو عيب. وتُصبح ضرورة نموّنا وارتقائنا بشكلٍ متناسق بمنزلة معركة لنا، بدلاً من أن تكون وسيلة لعتقنا وتحريرنا.

ينطبق هذا، إلى حدٍ ما، على أغلب البشر، ولا عجب أن ينشأ عن ذلك فوضى متوقعة. فعندما تتركَّز المفاوضات على أدنى مستويات المعاني الإنسانية، لا يمكن أن نتوقع إلا الفوضى. وإذا سلَّمنا بأن المفاوضات ستعزِّز قلة النضج والتكرار القسري للمشاركين، بدلاً من أن توفر لهم الفرصة للارتقاء إلى ما هو أرفع وأسمى من هذه العادات الراسخة؛ فستكون النتائج متوقعة تماماً. إذ سنسلك آنئذٍ الطريق الذي لا يحتاج إلى الكثير من المقاومة. وسنسعى إلى تحقيق النتائج التي تتسم بالنفعية من الناحية الأخلاقية. وسنكبت يأسنا الخفيَّ. وسنتوقع الأسوأ من المشاركين الآخرين، وسننصت إلى صوت السخرية الذي يلحُّ علينا، وسنحصل على ما نتوقع!

وفي النهاية، سنطلب من أنفسنا أن نكون أقل مما نحن عليه، أو مما يمكن أن نكون عليه،. وهذا الأمر ينطبق بشكلٍ كبير على كثيرٍ من المواقع التفاوضية غير المتكافئة، سواء كنا نرى كنا في موقع القوة أم كنا خاضعين، وسواء كنا ممن يتمتعون بالامتيازات أم كنا من المحرومين منها، وسواء كنا متوفقين أم دون ذلك. في كل هذه الأحوال، أمامنا الفرصة إما لنرتقي أو لِنَثْبُتَ على ما نحن عليه، لنقلل من شأننا أو لنرفع منه، ولنتحرك باتجاه الأبعاد الأفضل في إنسانيتنا، أو باتجاه المزيد من الفقر العقلي والروحي. فإن كنا نتقبَّل مثل هذا الفقر العقلي والروحي، فعلينا ألاّ ندهش إذا وجدناه يتربَّص بحياتنا بهذا العناد.

تمرين

هل تذكر التمرين الذي مرَّ بك في بداية هذا الجزء من الكتاب، قبل أن تشق طريقك بشجاعة بين الطرق التقليدية التي قد تتَّبعها لدى وجودك في موقع غير متكافىء؟ لقد طلبت إليك في ذاك الوقت أن تكتب خمسة من أساليب التلاعب التي تستخدمها أكثر من غيرها مع الآخرين، وقلت لك: إننا سنعود لهذه القائمة. وها هو ذا الوقت قد حان لهذه العودة.

قلِّب صفحات دفتر يومياتك لترى إن كنت ستتمكن من تحديد موضع القائمة. إن لم تستطع فسيكون هذا أول درس تتعلمه من هذا التمرين. وإن وجدت القائمة، فقم بدراستها هنيهة، ثم قرِّر أتريد أن تبقيها على حالها، أم ترغب بتغييرها، وما شعورك نحوها. ستثبت هذه القائمة أنها أفضل مؤشر تحصل عليه حتى الآن، يُظهر مدى رغبتك الحقيقية في الارتقاء. التغيير من الناحية النظرية، شيء لطيف جداً، ونرحب به ونقبله بسرورٍ بالغ إذا كان يتعلق بتغيُّر شخصٍ آخر وارتقاؤه نحو الأفضل. لكن لسوء الحظ، التطور الوحيد الذي نملك زمام السيطرة عليه أنت وأنا، هو تطوير أنفسنا.

والخطوة الأولى التي يجب أن نتخذها في هذا الاتجاه هي الصدق مع أنفسنا بشأن اهتمامنا بالتغيير. علينا أن نختار.

التطور في اتجاه يبتعد عن الطرق التقليدية في التعامل مع المواقع التفاوضية غير المتكافئة

نحن جمعياً لدينا إمكان تطوير أنفسنا، إن اخترنا ذلك، إلى ما هو أرفع وأسمى من الطرق التقليدية المتَّبَعة في المفاوضات غير المتكافئة. وتتلخص المسألة في إداركنا الصادق للفائدة المحدودة التي يمكن أن نجنيها من وراء استخدام كل هذه الأساليب التقليدية، واستعدادنا للتفكير بوجود سُبلٍ أخرى توفر لنا قدراً أكبر من الرضى والمسَّرة وتحقيق الذات. ويبدو أن القيام بهذا الخيار، يتطلب منا أن نسلك «طريقاً غير مطروقة» كثيراً بَعْدُ وكما سيبين (روبيرت فروست، 1969، ص 105)، سيؤدي هذا الخيار إلى تغييراتٍ ملحوظة، وعلينا أن نولي هذه الحقيقة عنايتنا.

إن عملية السير في طريق جديدة قد تزيد من شعورنا بالوحدة. وقد نصبح في بعض الحالات «وحيدين» بالفعل. وقد نضطر إلى اجتياز ممرات لم يطرقها أحد من قَبْلُ. وربما وجدنا أن مثل هذا التحدي سيعرِّضنا للخطر وللشعور

بالوحدة والتعب. لكن يجب علينا أن نفكّر بتمعن في معنى هذا الاختيار ومضمونه، ثم نحدِّد بعد ذلك مدى القوة التي تغرينا باستعمال هذا البديل.

تمرين

عُد مرة ثانية إلى القائمة التي تحوي عشر طرائق للمناورة. انْتَقِ أفضل ثلاث منها لديك، ثم ضعها في قائمة. قم الآن بكتابة مثالين أو ثلاثة أمثلة مختصرة تبيّن كيف تستخدم هذه الطرائق، كأن تقول مثلاً: «تستجيب زوجتي لهذه الطريقة بشكلٍ جيد» أو «هذا الأسلوب ينجح في المؤتمرات في أغلب الأحيان». تخيَّل الآن أنك تتعرض لهذه المواقف، وتخيَّل أنك عاهدت نفسك على ألاّ تعود إلى مثل هذه السلوكيات أبداً. هذا مجرد تخيُّل لأنه، ولمعلوماتك، لا تختفي هذه السلوكيات بمجرد قيامك بقطع العهود... إنها تُخبَتُ أو تعود بحلّة جديدة.

والآن ما شعورك عندما لا تجد مثل هذه المناورات الصغيرة متوفرة ويمتناول يديك؟ هل اشتقت لاستخدامها؟ هل تشعر بنوع من الشوق لاختبار إمكان تعرضك لمثل هذه المواقف بعيداً عن لجوئك إلى استخدام المناورات؟ هل بإمكانك أن تتخيّل البديل عنها؟ هل تعتقد أن الناس سيظنون أنه قد طرأ عليك شيء مرعب إن أنت أقلعت عن استخدام هذه المناورات؟ ما الذي ستفعله إزاء ذلك؟

كما يبين هذا التمرين، تُثير عملية التفكير في التخلي عن أساليبنا التقليدية في التعامل مع المواقف التفاوضية غير المتكافئة لائحةً طويلة من الأسئلة الملحّة التي لا يمكن التغافل عنها. فيما يلي قائمة ببعض الأسئلة أوردها مثالاً، لكنها ستضفي مزيداً من الواقعية على تفكيرنا ونظرتنا: أأريد أن أتطور أم لا؟ ما ثمن

هذا التقدُّم؟ هل أنا مستعد لدفع هذا الثمن؟ لماذا؟ ما مدى استعدادي؟ أين يظهر عدم استعدادي؟ لماذا؟ هل أستطيع أن أغيِّب نفسي عن هذا التحدِّي وقد أثبتّ عدم جاهزيتي؟ إلى أي مدى أستطيع أن أغيِّب نفسي؟ هل أريد أن أجهِّز نفسي وأستعد؟ إلى أي مدى؟ كيف سأتصرف؟ هل أنا مُستعد لدفع الثمن؟ ما الثمن؟ هل هو أكثر مما ينبغي؟ لماذا؟ هل بإمكاني أن أشعر بالتعاطف تجاه نفسي والآخرين خلال سعيي لإيجاد أجوبة لهذه الأسئلة؟ هل أطلب من الآخرين، وأحلُّ نفسي من هذه التبعة؟ لماذا؟ أأريد أن تقلّ النزاعات الموجودة في حياتي أم أن تُحلّ مع عدم مشاركتي في حلّها؟ لماذا؟ ما الذي أريد أن أفعله تجاه هذا الأمر ككل؟ سنجد أن الحل الأسهل، وهو الاستمرار في عدم النضج واستخدام التكرار القسري، يدعونا ويُغرينا بقوة. وبالرغم من الحيرة والارتباك اللذين يسببهما الانتقاص منّا، إلا أننا قد نختار الاستمرار في الأساليب التقليدية، حتى لو كنا نعرف حقَّ المعرفة أنها لا تؤدي إلى تحقيق أي حلّ من الحلول، وهي في الواقع تضرُّ بالنزاع وترسِّخهُ. من المهم أن نشعرُ بشكلٍ صادق بالإغراء الذي تمثله هذه الأساليب التقليدية، وأن نقاوم ولعنا باستخدامها ونحاول أن نستكشفه. وقد يجعلنا هذا نشعر بشفقة أكبر على الناس الذي سألوا أنفسهم الأسئلة المذكورة أعلاه، ثم قرروا أنهم يرغبون في سيادة الطرق التقليدية.

طرق جديدة

ربما قرر بعضنا اتخاذ طرق مختلفة. سنصادف خلال هذه العملية، المغامرات، وسنتلقى المكافآة، وستواجهنا التحديات التي توسِّع مفهومنا للحياة، وسنجد فرصاً للنمو. إلا أن علينا بالطبع، دفع ثمن هذه الأشياء. لكن الحياة التي نعيشها، أياً كان نوعها، لها ثمن. وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا لا يكون الثمن إدخال هذه الخيارات المُرْضِية إلى حياتنا؟

علاج كهوف القلب

لا توجد عندي الوسائل التي أستطيع أن أكتشف بها
كل هذه الطرق اللانهائية الموجودة في القلب،
فليس هناك مصدر ضوء ينير لي الكهوف الحريرية،
أو هذه الأشكال من السهول الكاملة الواسعة،
في الأوقات المظلمة، المساحة تكبر، تتدفق
في الكهوف، موسعة الأشرطة القاسية
وحدود الراحة. لا أستطيع أن أرى.
والأسوأ من ذلك، لا أستطيع التراجع الآن،
وعندما أنظر إلى الخلف، يروعني
أن أكتشف أن الملاحظات البسيطة والتافهة و
الانحرافات والضلال العاطفي لا تزال تضيء موضوعات
الإغواء. إنها تغني بِجَذَل أغنية ساحرة
للنفس المبهورة، والتي تتلمس طريقها على طول
الجدران اللانهائية، الواهنة، الضعيفة
لهذه المتاهة القاسية.
عندما كنت طفلة رأيت حلماً، حريقاً، يفوق
الوصف، والآن بعد أن احتَرَقْتُ حتى النهاية،
أبحث عن الطفلة في رماد الخراب،
لأنصحها، وأتملقها، ولأسحبها بعيداً
عن الحافة التي يراوغ فيها الوضوح.

لم أكن لأرغب في أن أشغل
حياتي بين وسائد نطاق
الأمان، في الواقع لا أحسد أحداً هناك،
في نهاية الأمر، ولكني أفكر في كل
الأسباب التي تجعل من الشخص الذي لا يدفع الثمن
يدفع كل ثمنٍ ممكنٍ ولا نهائي.
أنا لا أخفي أي ندمٍ واضحٍ، أو فاسدٍ فيما بعد،
أو غير مُجْدٍ فحسب.

في الحقيقة، وبالرغم من أننا قد نشعر بالوحدة في الموقع التفاوضي غير المتكافىء عند قيامنا باختيار أساليب جديدة للتعامل مع التحدي الناتج عن عدم التكافؤ، وتركنا الطرق التقليدية، إلا أننا لن نكون حقاً وحدنا بالمعنى الصحيح للكلمة. سنكتشف أن هؤلاء الذين سبقونا إلى هذا التوجُّه سيكونون بمنزلة مرشدين لنا في هذا المجال، وأن هؤلاء الذين يناضلون للوصول إلى الهدف نفسه، سيكونون رفاقاً لنا على درب هذه الرحلة. عندئذ، سنتمكن من دعم ومؤازرة وتشجيع وتهنئة بعضنا بعضاً. لكن قد لا نضطر إلى سلوك هذا الدرب وحدنا. فالتفاؤل بأناسٍ يسيرون فعلاً على الدرب الذي لا يسلكه الآخرون كثيراً، أمرٌ يبعث على السرور والمتعة. وصحبة هؤلاء الناس عادةً، أكثر متعة من صحبة أولئك الذين يكررون كل الأساليب التقليدية في التعامل مع عدم التكافؤ. فالرفاق الجُدد يمتازون بالإبداعية والحيوية. وسيمنحوننا دوماً فرصاً جديدة للقيام بتجربة طرق جديدة معهم.

14

تصوّر طرق جديدة للتعامل مع طاولات التفاوض غير المتكافئة

بإمكاننا اختيار الانصراف عن الأساليب التقليدية التي نتبعها في المواقع غير المتكافئة، أو على الأقل، بإمكاننا التفكير بذلك. ستظهر لنا على الفور لاتخاذ قراراتٍ متعددة. يجب أن نولي هذا الأمر عنايتنا منذ البداية، ونتعامل مع الموقف بحزم إذا ما شعرنا بأننا «مُكرَهون» على الجلوس في هذا الموقع التفاوضي في الحقيقة، ليس هناك ما يجبرنا على ذلك. فهناك طرقٌ متعددة لمغادرته ولا قوةٌ تُكرهِنا على البقاء. لكننا قد نختار البقاء في هذا الموقع لأسبابٍ اضطرارية، تفرض نفسها علينا بقوة حيث يغدو ترك الموقع أمراً مستحيلاً. ولا بد لنا من إدراك هذه الناحية جيداً.

مرحلة اتخاذ القرارات

هنالك قراراتٌ مختلفة يجب أن تُتَّخذ عند التوجه إلى المواقع التفاوضية غير المتكافئة. ويتعيَّنُ علينا، قدر الإمكان، القيام بتقييمٍ دقيقٍ جداً للوضع، يمكن أن يتحقق عن طريق الإجابة على سلسلةٍ من الأسئلة التي تتعلق بهذا الموضوع سيتضح لنا المغزى والغرض من هذه الأسئلة في أثناء قيامنا بالإجابة عليها.

لماذا أنا ذاهب إلى هذا الموقع؟ ما الذي أرجو أن أحقق؟ ما الاستعداد الذي أُبديه في سبيل تحقيق ما أرجو؟ فإذا كانت لدينا دوافع تتعارض مع هدف إيجاد الحلّ للنزاع، أو مع المشاركة الخلاّقة في المفاوضات، فهذا يعني أننا غير مؤهلين للتعامل مع عدم تكافؤ الطاولة. وإذا أردنا أن حقق أهدافنا عن طريق خسارة إنسانيتنا أو استقامتنا، فسنعرّض أنفسنا لأخطارٍ أكبر. وقد نكتشف أننا نطالب الآخرين بمستويات أخلاقية رفيعة، ولا نطالب أنفسنا بالالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، أو قد نرغب في حماية نقاط جهلنا بعنادٍ شديدٍ، أو قد نرغب بالاستمرار بالكذب على أنفسنا، بينما نطلب من الآخرين الصدق في مواجهة ذواتهم.

ما القواعد المُتَّبعة في الموقع؟ هل أقبلها؟ هل أستطيع أن أغيرها؟ وإذا اكتشفت أن هذه القوانين لا تعجبني، فهل أكذب وأتظاهر بأنني أقبل بها؟ هل أقوم بتقديم البدائل الموجودة عندي بأمانةٍ وإخلاص؟ وإذا ما قُوبِلَتْ بالرفض، ما الذي أفعله بعد ذلك؟ هل توجد لديَّ خطة للتعامل مع هذا الاحتمال؟ إذا بدأنا المفاوضات بالمخادعة، فلن نستطيع البحث عن بدائل. وإذا لم يكُنْ بالإمكان تغيير القواعد والقوانين، وإذا لم يكن بإمكاني القبول بها، فإن استمراري بالجلوس إلى طاولة المفاوضات سيؤدي إلى خلق نزاعاتٍ جديدة. وبقائي سيُفْسِدُ العملية بكاملها.

ما الموضوعات التي يتم التفاوض بشأنها علناً وسراً؟ إن كانت القضية العلنية المطروحة تتعلق بالهيمنة أو السيطرة، وكنت أنا الذي سيخضع لها، فلماذا إذن أنا موجودٌ في هذا الموقع؟ لماذا نتفاوض؟ وإذا كانت القضية غير المعلَنَة تتعلق بالهيمنة أو السيطرة، فهل سيتم التصريح عنها بشكلٍ لعني؟ مِنْ قِبَلِ مَنْ؟ إن معرفة الطبيعة المحدّدة والدقيقة لاهتمامات قوى الهيمنة في الموقع التفاوضي أمر ضروري ومفيد. قد يتطلب منك الأمر إعداداً مسبقاً، ولكن في

النهاية، سيكون هذا الوقت الذي أمضيته في الإعداد للعملية نافعاً لك، لأنه سيمنحك وضوحاً في الرؤية.

هل الهيمنة أو السيطرة التي يتم التفاوض حولها ترمز إلى إحدى قوى الهيمنة التالية: الشهرة، المال، الوضع الاجتماعي، الاعتمادات التعليمية، الغرور، الجمال، تعظيم الذات؟ ما مدى أهمية هذه المسائل بالنسبة إليّ؟ هل تلفت انتباهي؟ هل لديَّ الاستعداد لتعظيمها عند الآخرين؟ كيف؟ لماذا؟ بأيةِ طريقةٍ؟ قد لا يكون لتعظيم هذه الصفات في الآخرين تأثير مباشر علي، ولكنه قد يسبب الضرر لأشخاص آخرين موجودين في المواقع. وإذا ظهر أنني أوافق على هذه الصفات، فقد أصبح شريكاً في الأضرار التي ستنشأ عن ذلك. هل هناك قضايا أعدّها هامة، وأعتقد أنها بحاجةٍ إلى التفاوض؟ هل يمكن إجراء مفاوضات حولها؟ هل أتم مناقشتها، أم أن هذا ضربٌ من الإجراءات الشكلية المحض؟ هل سيتم حل هذه القضايا على أساس الهيمنة؟ هل سيكون هذا مقبولاً بالنسبة إليّ؟ إلى أي مدى قد يُطلب إلي، القيام بعمل تسوياتٍ على حساب نزاهتي الشخصية؟ هل أنا على استعداد لدفع هذا الثمن؟ ما لم أقم بمواجهة هذه النقاط الفاصلة، فقد أندفع ببساطةٍ نحو الطاولة لأهمية القضايا المطروحة بالنسبة إليّ، ولا أدرك أن هناك عوامل أخرى قد تحدِّد النتيجة.

ما المجازفات التي أقوم بها؟ ما الثمن الذي يتوجب عليَّ دفعه؟ هل القضية تستحق ذلك؟ لماذا؟ إن القيام بالمجازفات لذاتها لسي عملية معقولة أو مفهومة، وهو يبدّد الوقت والطاقة والجهد. أما معرفة الثمن الذي مكن أن أدفعه، والمخاطر التي ترافق هذا الثمن، فهي من المسائل الهامة التي يجب مواجهتها قبل المفاوضات، وليس بعد أن أصل إلى الموقع، وأجد نفسي مضطراً لاتخاذ قرار بالإكراه.

من سيكون موجوداً في الموقع أيضاً؟ هل هناك من بين المشاركين من يسعى إلى الأهداف التي أسعى لها؟ أين ومتى يمكن لهؤلاء أن يتّبعوا طرقاً أخرى في التصرُّف؟ هل يهمني كل هذا؟ إلى أي درجة؟ لماذا؟ هناك احتمالٌ بأن أجد من بين الجالسين إلى الطاولة من يدعم أو يعارض استخدامي للأساليب غير التقليدية في التفاوض، وقد تنشأ عن هذه العملية آثار جوهرية بالنسبة إليّ. ومن الضروري أن أحدد هذا الأمر سلفاً.

ما الموضوع الذي أعتقدُ أنني لا أستطيع معالجته؟ ما الأمر الذي قد يؤدي إلى إخفاقي؟ هل أمثل أشخاصاً آخرين يعتمدون على نجاحي؟ كيف أشعر تجاه هذا الالتزام أو هذه المسؤولية؟ هل الخسائر التي قد أتعرض لها تستحق المجازفة؟ وهل تستحق المكاسب تلك المجازفة؟ في ظل هذه الظروف، ما النواحي التي تُشعرني بعجزي الشديد في التعامل مع طاولة المفاوضات؟ هل أتوقع أن أتسبب بالأذى لنفسي أو للآخرين؟ هل أنا مضطرٌّ لذلك؟ تصعب الإجابة على هذه الأسئلة، ولهذا السبب تتطلّب اهتماماً كبيراً. إن الأضرار التي قد تنشأ هي المفتاح والمؤشر على الطبيعة الفعلية للطاولة غير المتكافئة. فإن اجتمعت هذه الأضرار عند الآخرين ولم تمسّني، فسيضيف هذا عبئاً إضافياً على القرار.

ما الطرق التي ستستخدم؟ هل أستطيع التعامل معها؟ إن كنت أستطيع، فلماذا؟ وإن كنت لا أستطيع، فلماذا؟ هل يجب أن يجلس شخصٌ آخر إلى هذه الطاولة بدلاً عني؟ هل سيقبل؟ كيف يمكنني أن أساعده إن قَبِلَ ذلك؟ تُوصِلنا هذه الأسئلة إلى القضايا الجوهريَّة التي تنشأ في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، وإلى الطرق التي يتم اتباعها للإبقاء على الظلم. وهي تزودنا بصورة حيَّة عن هذا التحدّي الذي يواجهنا، كما توفِّر لنا المعلومات الأساسية التي تمكّننا من التعامل معه بطريقة أفضل.

قصة

سأورد هنا مثالاً قد يساعدكم على فهم ما تقدم ذكره. وسينأى بكم عن الغرق في قائمةٍ من الأسئلة الصعبة. لقد واجهت ذات مرة تحدياً مماثلاً تماماً لهذا النوع من التحدي، وكنت قد اتخذت قراراً بأن أتقدم إلى طاولة المفاوضات إنساناً اختارت طريقاً جديداً لا يقترن بالسلوكيات التقليدية المتَّبعة. وأعتقد أن الحادثة التالية ستُظهر بوضوح جوهر هذه الأسئلة وطبيعتها والغرض منها وما يمكن أن يتكشّفَ عنها.

فلقد دُعيتُ للاشتراك في عملية مفاوضاتٍ تستغرق يومين، لاتخاذ قرارات تهدف إلى إحداث هيئة مديرين تقوم بقيادة مركز للرعاية الصحية، مهمته تحسين وسائل الوصول إلى هذه الرعاية من قِبَل السكان الذين لا تصلهم خدمات الرعاية الصحية. وكنت قد دُعيتُ إلى هذه المفاوضات بوصفي عميدة كلية تمريض كبيرة تابعة للجامعة. لقد دعيت لها لأمثِّل ظاهرياً الشؤون التي تهم التمريض، وكنت أسعى لإيجاد مركز يفي بحاجات السكان من ناحية الرعاية الصحيَّة، ويسمح للذين يقومون بتقديم هذه الخدمات بالعمل معاً وبشكلٍ مشترك بدلاً من قيامهم بالتنافس على تقديم هذه الخدمات.

اعتمد القرار الذي اتخذته على موازنة عدة عوامل. فلقد كانت لدي رغبةٌ كبيرةٌ في أن يتم تمثيل الممرضات في هذه المفاوضات وفي مجلس المديرين بشكلٍ واضح. إذ كان هناك استبعادٌ منظّم لعمل الممرضات في هيئات المديرين في كل المؤسسات الصحية الرئيسة تقريباً سنواتٍ كثيرةً، على الرغم من أنهُنَّ يُمثلن أكبر شريحة تُقدِّمُ خدمات الرعاية الصحية، وأكبر مجموعة من العاملين في المستشفيات. فهنَّ يقُمْنَ بأعمالٍ جليلةٍ في سبيل تحسين خدمات المستشفيات وإنجاحها، وبرغم ذلك نادراً ما يتم ترشحيهُنَّ لمناصبَ في هذه المجالس. وعلى النقيض من ذلك، نجد أن هناك ممثلون دائمين للأطباء في هذه المجالس، بالرغم من أنهم لا يعملون موظفين في المستشفى، وبالرغم من

أن النتائج التي يحققونها أقلّ من تلك التي تحققها الممرضات، مع العلم بأن لديهم قدرة أكبر على الحركة. كان هذا الظلم المزمن وما زال يشكّلُ مصدر إزعاج مستمر بالنسبة إليّ حيث إن هذه المجالس كانت كثيراً ما تتخذ قراراتٍ لها تأثير مُؤْذٍ على الممرضات. ولقد أدى هذا الإحباط الذي كنت أشعر به طوال كل هذه السنين إلى خلق تصلُّب شديد لديَّ، لم يكن ليؤثر أو يُفيد كثيراً. ولم تكن لدي الثقة بأنني سأتمكن من تجاوزه باتجاه القضايا الأوسع والأشمل.

كما كان لدي شعورٌ قويٌّ يقضي بضرورة مراعاة مصالح الأقليات السكانية عند تشكيل هيئة المجلس. فقد أبلغني هؤلاء بشكلٍ واضح أنهم يرغبون بالحصول على تأكيداتٍ تفيد أن الرعاية الصحية سترتكز أساساً على مصالح السكان وتستجيب لثقافتهم وحضارتهم. أردت أن أسهم في إجراء التغيرات المطلوبة لتحقيق هذا المطلب، وشعرت بأن اشتراك شخصٍ «أبيض» في المفاوضات سيأتي بالفائدة المرجوة.

كانت كلية الطب المحلية هي التي تتحكم مبدئياً في عملية اتخاذ القرار حيث إنها مُنِحَت المال لإنشاء هذا المركز. وعلى الرغم من أن ممثلي الكلية عبَّروا لي عن اهتمامهم وفهمهم لأهدافي، إلا أنهم لم يقدموا لي تأكيدات باحترام هذه الأهداف. ففي حالة عدم احترامها، سينبثق إمكان التعارض بينها وبين أهداف كلية الطب. بالإضافة إلى ذلك، كنت أعتقد بأن موظفي الكلية مُخوّلون بدرجةٍ أكبر بالتحكم في قرارات المجلس، لكون الكلية الطبية هي المسؤولة الشرعية والقانونية عن الاعتمادات الموارد المالية، وتمنّى بعض أعضاء جماعة السكان أن تُنْقَل لهم بعض المعلومات حول ما يجري.

تم استدعاء خبيرين استشاريين خارجيين للمشاركة في مفاوضات اليومين هذه، ولما التقيتُ بهما، قمت بطرح الأسئلة التي تتعلق بالعملية التفاوضية عليهما، إذ أردتُ أن أسمع منهما أجوبة تؤكد لي أنني أستطيع أن أثق بكفاءتهما وأحترمها. وقد ساعدني هذا الأمر إلى حدٍ كبير. كنت صريحة مع

المستشاريْن، ولفتُّ انتباهَهُما إلى المشكلات التي كنت أعتقدُ أنها ستواجهني. لم يعداني بحلِّها، كما لم يُشكِّكا في أهدافي. وهكذا أظهرا أنهما واقعيان وصادقان، مما ساعد على اقترابي من طاولة المفاوضات بشكلٍ أكبر.

بينما كانت القضية العلنية المطروحة تتعلق بتشكيل المجلس، كان برنامج الأعمال الخفي معنياً بممارسة السيطرة. لم أكن لأذهب إلى الطاولة لو كان كل ممثلي كلية الطب يسعون إلى السيطرة ولكن، حين كان من بينهم من يُبدي رغبته بفرض وجهة نظر كلية الطب وسيطرتها التامة، كان هناك آخرون على استعدادٍ للسعي لإيجاد توازن بين أعضاء المجلس الذين يمثلون مصالح الكلية، والأعضاء الآخرين الذين يمثلون مصالح المهن الصحية الأخرى وجماعة السكان. كان هذا مؤشراً على أن المفاوضات لن تتركز كلها على قضايا السيطرة والهيمنة التي تُمارس تاريخياً، وإن كان ذلك سيحدث في بعض الأحيان.

أخذت أخمّن مَنْ يمكن أن يمثل وجهات نظري، ونظراً لانخراطي في هذه العملية بعض الوقت عُدِدْتُ مشاركاً ثابتاً فيها، كنت أعلم أنني سأجد التركيز على القوة مملاً، لأنه لم يكن من اهتماماتي الرئيسة، لكن كان علي تقبُّل هذا الأمر. كما كنت أشعر بأنه لن تتوفر لي إلا فرص قليلة لإثارة القضايا التي تهمني، مما سيجعلني أشعر بنفاد الصبر والإحباط. لكن كان علي مواجهة هذا الوضع. وبالرغم من أنه كان لدي ما يكفي من الخبرة لأعرف بأن طرح وجهات نظري على طاولة المفاوضات سيفسح المجال للخروج بنتائج أغنى؛ إلا أنني آثرتُ أن يكون هدفي الرئيس تعدد الأجناس. لأن محاولتي تمثيل التمريض لم تكن ستترجم، على الأرجح، على أنها محاولة لضمان هذا التغاير، إنما ستُفهَم على أنها محاولة لتحقيق مصلحتي الشخصية.

كان هناك أعضاء يمثلون المهن الصحية الأخرى، مع برامج التمريض الخاصة بها. فتوقعتُ ألا يؤيد هؤلاء المشاركون أهداف التمريض، إلا إذا كانت تضم مؤسساتهم أو تخدم مصالحهم. إذاً لم تكن قضايا التمريض برنامج

عملٍ أساسياً في عمليات اتخاذ القرارات بالنسبة إلى هؤلاء الأشخاص. وبالفعل، كانت قضية تمثيلهم لمجموعاتٍ أخرى، في حين يحظى التمريض بممثل خاص عنه، تشكل مصدراً للاستياء عند بعض هؤلاء الأشخاص. كان هؤلاء اللاعبون، كغيرهم، يناضلون من أجل مسألة السيطرة، التي تشكل المحور الرئيس في جداول أعمالهم، والتي ستوجِّه مُعظم نشاطاتهم على الطاولة.

إن حقيقة كوني امرأةً بيضاء تجلسُ إلى الطاولة، شكلت بعداً معقداً بالنسبة إليّ. فقد تمكنت من التفاهم والتفاوض مع الأطباء البيض الذين كانت تقلقهم مسألة سيطرة كلية الطب بالشكل المناسب. استطعت أن أفهم وجهة نظرهم على الرغم من أنهم لم يتفهموا وجهة نظري، ولم يُبْدوا استعداداً لإعادة طرحها. كما كان بوسعي التفاهم والتفاوض مع الأعضاء الذين يمثلون جماعة السكان، والذين ينصبُّ قلقهم على مسألة سيطرتهم هم بالشكل الملائم. لقد شاركتهم رأيهم هذا بشكلٍ غير مباشر لأن تركيزي انصب على مسألة التمريض. فاهتمامي بشؤون التمريض، لم يكن أحد القضايا التي يستطيعون تمثيلها بشكلٍ فعّال. كما افترضوا بلا شك أن الرجال البيض سيقومون بتمثيلي في الشؤون التي تهمني؛ لأني امرأةٌ بيضاء؛ وهذا ما دفع بعض المشاركين للاعتقاد أنني سأتبنى وجهة نظر الرجال البيض الموجودين. وهكذا، يُفترض أن تدعم المرأة الملوّنة وجهة نظر الرجل الملوّن الموجود. وافترض بعضهم أيضاً أنني سأدعم القضايا الطبية نظراً لكوني ممرضة، بينما افترض آخرون أنني سأعارضها للسبب نفسه.

كنت أتوقع حدوثَ هذه المواقف، التي حدثت بالفعل كما صورتها أعلاه. إن الاستياء الذي أَحْدَثَه عدمُ تحزُّبي العرقي الظاهر، شكَّل أحد أكثر النتائج تحدِّياً. وعندما أستعيد الأحداث الآن، أجد أنني دفعتُ وقتها ثمناً باهظاً، وأكثر مما كنت أتوقع، نتيجة إخفاقي في دعم «البيض»، أو تأييد

الاهتمامات الشرعية لكلية الطب على حساب دعمي للمثلي جماعة السكان. كنت في ذاك الوقت عميدة الكلية، وكان عليّ التأكد من أن هذا الأمر لن يؤدي إلى حدوث تأثيرتٍ معادية، تنعكس على كليتي، مما شكّل لي مصدر قلقٍ إضافي. لقد تم تأييد مصالح التمريض، لكنه لم يكن بالوضوح الذي أردته. وانتابني القلق خوفاً من أن أكون قد أخفقت في تمثيل زميلاتي في التمريض بالشكل اللازم، لأني لم أناصر قضيتهن كما يجب. تدخلتْ كل هذه المسائل في عملية تقييم هذا الموقف، وجعلتْ قراري بالذهاب إلى هذه الطاولة التي لم تكن متكافئة، قراراً صعباً. لقد ذهبت بالفعل، ولم أندم على ذلك، إلا أن التعقيدات التي رافقت هذه الطاولة التي اجتمع إليها أكثر من عشرين شخصاً، تفتح لنا نافذة مفيدة على أهمية طرح هذه الأسئلة. هذا وإن القضايا التي عينتها هنا تشكل في الواقع جزءاً من قائمة القضايا التي طُرحت في هذا الموقع.

المشاكل الأخلاقية

ما تحاول أن تكشفه هذه الأسئلة والأجوبة المنبعثة عنها هو في حقيقة الأمر مشكلات أخلاقية، إنها مآزق تطرح علينا السؤال التالي: هل بالإمكان الجلوس إلى هذه الطاولة؟ ولماذا؟ هناك أشياء كثيرة في حياتي أكثر حيوية وعمقاً وإبداعاً وإقناعاً تفرضُ نفسها أكثر من القوة والسيطرة. فأنا أتأثرُ دوماً، وبشدة، بالحُبّ والتعاطف والابتكار والسعادة والجمال والعمل والشجاعة. فإن لم يوجد أحد هذه العناصر على الطاولة، يلزمُني عندئذ أن أسأل نفسي باستمرار لماذا أنا موجودةٌ هنا. يجب علي أن أحدد ما إذا كانت هذه الطاولة جديرة بوقتي وطاقتي.

تُغْريني كثيرٌ من هذه الطاولات، لأنها تَعِدُ بتقديم شيء ما، أو على الأقل تنطوي على هذا الاحتمال. ينبغي علي أن أعرف إن كانت بالفعل قادرةً على تقديم هذه الأشياء وبأية كيفية. إن كانت تَعِدُ بالعدل أو حرية التعبير أو المساواة

أو النفوذ، ولم تنشأ عنها هذه النتائج، فعليّ أن أعرف السبب. كذلك ينبغي علي أن أعرف تماماً الثمن الذي سيتوجب عليَّ دفعه، إن أنا جلستُ إلى إحدى هذه الطاولات، وأخفقت في التوصل إلى إحدى هذه النتائج. وهنالك ما هو أبعد من الإخفاق المحصن في تحقيق النائج، وهو كوني كرّستُ جهدي ووقتي في عملٍ لا يستحق هذا الجهد وهذا الوقت. الأثمان الأخرى التي ندفعها، عند وجودنا في مواقع غير متكافئة هي أكبر بكثير، مما يزيد الأمر سوءاً، حيث تضاف المهانة إلى الظلم والخسارة. وقد يُطْلَب مني الذهاب إلى بعض طاولات المفاوضات لأن وظيفتي أو المؤسسة أو الأسرة تزعم ضرورة ذهابي إليها، وإلاّ فقد يحدثُ لي أمرٌ ما. وهنا يجب أن أدرس الأمر بدقة لأرى إن كان الأمر صحيحاً. ما الآثار التي تنجم عن حضور المفاوضات وكيف ترتبط أو تتصل بالآثار التي قد تنجم عن عدم حضورها؟ هل حضوري يوحي أنني قد أسمحُ للآخرين بإكراهي على الذهاب إلى هذه الطاولات؟ هل يمكن لغيابي أن يرسل رسالة أكثر فاعلية؟

قد أُدعى إلى بعض الطاولات ليتم إضفاء مظهر العدل والإنصاف على هذه الطاولات، فأكون بمنزلة رمز. عندئذ يجب أن أتساءل. إذا كان حضوري يتضمن نوعاً من الإخضاع أو الاحتواء. كذلك يجب أن أسأل نفسي ما إذا كنت أشارك لأثبت أنني أفضل أو أكثر استجابة من الأشخاص الضعفاء الآخرين الذين رفضوا الذهاب إلى طاولة المفاوضات. ولعلي أذهب لأوّفر لنفسي ميداناً أنفس فيه عن غضبي من الأشخاص الذين قاموا باضطهادي وجعلي ضحية. قد لا أرغب حقاً في حل النزاعات، بل قد أرغب في استمرارها لأشعر بمتعة معاقبة الظالمين. من الضروري أن أعرف حقاً لماذا أنا موجودة في هذه المواقع، وأن أعرف ما إذا كان سينتج عن وجودي فيها أي خير.

إذا كنت أعلم أنني دعيت للطاولة لأقوم بتنازلات، يتعين علي أن أعرف أنه من الممكن أن يكون هناك ثمنٌ باهظ، وإن يكن خفياً، لهذا التنازل. لذا

يجب أن أتحقق من نوعية الثمن، وأحدِّد ما إذا كانت العملية تستحق دفع مثل هذا الثمن، سواء بالنسبة إليّ وبالنسبة إلى الآخرين. كما يتعين علي أن أقرر ما إذا كنت أستطيع أو أرغب في دفع الثمن. كذلك ينبغي أن أعرف ما المخاطر التي تهدّد نزاهتي واستقامتي الشخصية إن وُجِدَتْ، وأعرف إن كان سيُنظر إلى مشاركتي فيما بعد على أنها اشتراك في مؤامرة أو قبول ومصادقة على نتائج لا أستطيع تأييدها أو دعمها. يجب أن أميِّز بوضوح بين الغايات والوسائل.

ليست هذه الأمور بالمسائل السهلة، فهي تتطلب الكثير من الشخص الذي يفكر في المشاركة في مفاوضات غير متكافئة. وربما ينسحب الكثير من المفاوضين أو لا يحضرون إطلاقاً لهذا السبب. يمكن لعملية اتخاذ القرارات الأخلاقية في هذه الحالات أن تستغرق الكثير من الوقت والطاقة، حيث إن الشخص الذاهب إلى مفاوضات غير متكافئة وهو مدرك لهذه الحقيقة، سيواجه مشكلات أخلاقية تخالف مشكلات الأشخاص الذين يخفقون في رؤية أو فهم عدم تكافؤ هذه الطاولات، مِمّا سيؤثر كثيراً في مجريات الأمور.

يجدر بي أن أنوه بأن الشخص الذي يضطر للمشاركة في هذه العملية يقع بسهولة فريسة للرعب والاستياء والامتعاض؛ وإني أتعرض لمثل هذه المشاعر في بعض الأحيان. فليس من العدل أن يكابد المرء كل هذه المكائد من أجل محاولة التفاوض حول أمر، يعتقد حقيقة أنه أمرٌ صحيح ونافع. كذلك ليس عدلاً أن يُعفى هؤلاء الذين يستخدمون قوة الهيمنة والسيطرة بالشكل غير الملائم من عملية المكابدة هذه. وبمضي الأيام تعلمت أن أنظر إلى نفسي على أني إنسان سعيد الحظ جداً؛ لأن المعرفة والغنى الشخصي اللذين اكتسبتهما، كانا من الأمور الجوهرية والباقية والنافعة في حياتي اليومية. كما تعلمت بمرور الزمن أن أرى أن الخاسرين هم هؤلاء المتورطون في ممارسات ظالمة بلا وعي أو تفكير، وهذا ما قادني لزيادة رغبتي في أداء واجبي، بأقل قدر ممكن من الانفعال.

توضيح مكاني في موقع المفاوضات

إن تقييمي للطاولة غير المتكافئة المحتملة، سينتهي باتخاذ مجموعة من القرارات. فإن كنت قد قررت الذهاب إلى الطاولة معتمدة على أجوبة الأسئلة التي طحرتها، فسيتعين عليّ أخذ الوقت الكافي لعمل نوع من الملخص الذي أوضح فيه لنفسي موقعي الشخصي وفلسفتي وأهداف نياتي وحدودي واهتماماتي. وستنبثق هذه المجموعة من الإيضاحات على شكل سلسلة عملياتٍ متعاقبة.

يجب أن أعرف تصوري الخاص للحقيقة، وبتحديدٍ أكبر، تصوري للنزاعات أو النزاعات المحتملة التي ستنشأ بسبب عدم تكافؤ الطاولة. وعليَّ أن أكون متأهبةً ومستعدة للإفصاح عن كل هذه الأمور، وفعل ذلك بوضوح وبأسلوب موضوعي. كذلك يجب أن أجهّز نفسي لمحاولة التعرف على الانحرافات التي سأكتشفها في إحساسي وإدراكي للحقيقة خلال وجودي في موقع التفاوض.

سأحتاج إلى توضيح طبيعة النزاع الذي بين يدي على ضوء هذه المعطيات. ففي كثير من الأحيان تمكنني هذه العملية من رؤية النزاع في ضوء جديد، أو أضواء كثيرة جديدة، كما تساعدني على فهمه بشكلٍ أفضل، وعلى رؤية تعددية الأبعاد التي يتضمنها. وهذا ما يجعل النزاع خفيفاً على عقلي وقلبي، لأنني أعلم أنه نزاع مركب ومعقد مثل المعرفة والحياة الإنسانية، ولكنه مع ذلك بسيط وغير معقَّد كالمعرفة والحياة الإنسانية.

وهذا ينقلني إلى المرحلة التالية من التوضيح، والتي تتضمن معرفة المهارات والقدرات والمواقف التي سأحتاجها للجلوس إلى الطاولة ذاتها بطريقةٍ جديدة، وبأسلوب، ينقلني أنا والمفاوضات إلى ما هو أرفع وأبعد من الطرق التقليدية المتبعة في الجلوس إلى هذه الطاولات، كذلك يجب علي أن أواجه ما يصفه خبراء فض النزاعات على أنه الخيار الحيوي، قد لا يناسبني،

نظراً لأن المنظور الذي انطلق منه لا ينسجم أو يتطابق مع المنظور الذي يهتدي به الخبراء أو يسترشدون به.

إني اخترتُ أن أسلك طرقاً تتعارض مع السلوكيات المتبعة، يتوجب علي أن أتعرف في مدة زمنية كافية وبأقصى ما أستطيع من قدرة على نقاط قصوري وضعفي وعجزي، وعلى إمكاناتي غير المطورة، والثغرات الموجودة في معلوماتي، وانحيازي وأخطئي. ثم علي أن أنهي هذه العملية بالاعتراف بأنه ربما ما زالت لدي بعض نقاط الجهل الهامة التي تختفي في مكانٍ ما. لكنني على الأقل أستطيع أن أتحمل مسؤولية تلك النقاط التي اكتشفتها والتي قمت بمواجهتها. قد تثير هذه العملية عصبيتي، ولكني أعتقد أنها عملية أساسية وجوهرية، وإن لم يُفِدْني هذه العملية في شيء، فهي ستسمح لي على الأقل، بألاّ أشعر بأني في موقف دفاعي عندما يحاول أحدهم أن يضعف ثقتي في نفسي ويخزيني بإخباري عن إحدى نقاط عجزي وقصوري. بل قد أصل معه إلى الاستنتاج المذهل نفسه فيما يتعلق بهذا العيب أو النقص.

أما المرحلة الأخيرة من عملية إعداد نفسي، فتتضمن توضيح التزامي بالمشاركة في المفاوضات. يجب أن أسعى للاعتماد على نفسي وأن أتعهد بتحمل مسؤوليتي الشخصية التي تنطلق من نقطة وعي لذاتي. وأنا أضع دائماً أمام ناظري إمكان اضطراري لتحمل هذه الأمور وحدي، وعدم وجود شخص آخر في الموقع مستعد لأن يقف إلى جانبي. وقد تتسبب هذه الوحدة في إحراجي، لذا عليَّ أن أستعد لمواجهة احتمال لا يسرني، فقد لا يختار أحد سواي السير في الطريق الذي اخترت أن أسلكه.

تدفق الشفق

سنفوز ثم نفنى. سنبقى

إلى ما بعد هذه الظلال المهلكة

من انفصالنا الحاد. سنأتي سائرين
بخطاً متعثرة كالقديسين العصريين
نكتشف الأضواء خلف عيد الميلاد أو
درب التبانة، نشيطه مغلّفة،
تشتعل فوق نطاق تصوراتنا المحدودة.
الأبعاد التي تخلينا عنها أو رفضناها،
مدنسة بدمدمة قتل
الخوف أو الكبرياء أو الإكراه، أشياء مرعبة
في رحلاتٍ ملتوية وبغيضة، تحترق
بصفاء، دونما ركام، قابلة الآن لملامسة
كل شيء حي. سنفوز فقط
بالانفتاح على القادمين، سنكون
أكثر مما نبدع لأننا
سنكون مستقبلين، وقد رقصنا
الرقصة الحسيَّة المثقَّفة دائماً وأبداً.

توقع الغموض

بالرغم من الفائدة التي تنجم عن اتخاذ هذه الاستعدادات للجلوس إلى طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة، كما ثبت بالنسبة إليّ، إلا أنها لا تشمل الاحتمالات التي لا يمكن أن تنبثق عن المفاوضات، وبهذا المعنى لا يمكن أن نعتمد على اتباعها. وعلى المرء أن يكون مستعداً لمواجهة أدوار غير مُتَخيلة بَعْدُ، يمكن أن تلعبها الطبيعة الإنسانية والغموض الإنساني. بيَّنَتْ لي تجاربي

أنه لا بدَّ للمرء أن يستعد لمواجهة خداع أو هجوم مفاجئين، أو معجزة غير متوقعة. لذا على المرء أن يكون جاهزاً لقبول ودفع ثمن الاحتمال الأول، أو يتقبل بسرور الاحتمال الثاني ويحتفي به. الكتابة عن هذا الأمر عملية سهلة، لكن عندما يتعين عليّ الصمود في طريق، بينما تنهال عليّ الأضاليل والهجمات، سأجد ذلك أمراً صعباً، وسأضطر غالباً لأن أقاتل، لأصمد في مكاني، ولا أنجرف، لأعود للسير في الطريق التقليدي. وقد تكون المعجزة في بعض الأحيان موازية في قدرتها على دفعي للانحراف عن سبيلي، لكن لأسباب مختلفة. فهي قد تدفعني، كما هي العادة، لأخذ إجازة والرقص في الشوارع وشرب نخبها، أي للاستجابة بالطرق المألوفة لدى حدوث المعجزات. لكن هذا الاستعراض العفوي للحماسة ربما يؤدي إلى إعاقة العملية بدلاً من تعزيزها. أنا لا أحاول أبداً إهمال القيام بالتهنئة، لكنني أحاول أن أدخرها إلى ما بعد انتهاء العملية. إنها لن تفقد جمالها إذا تأخرت، بل ستكون أجمل في بعض الأحيان.

إن الاستعداد لرؤية وتقدير الاحتمال والاهتمام بهما والاستعداد لهما، يضعني في موقفٍ يُمكّنني من احترام حُريّات الآخرين، والإمكانات اللامتناهية للنفس الإنسانية التي تفوق دوماً تقييمنا المرتاب. ربما من المهم أن أشير في هذا الصدد إلى أنه نادراً ما يمضي يومٌ لا أحتفل فيه بأحد الأمثلة الرائعة مثل الشجاعة والتعاطف الإنساني، فهذه الأحداث تثير مشاعري، وأستمتع بالبهجة التي تمنحنيها. إن احتواء أخبارنا على القليل من هذه الأحداث، يفسر تركيزنا كحضارةٍ على السلبية، بدلاً من التركيز على الأخبار الجديرة بالاهتمام. وأشعر بنوع من الخجل والخزي عندما أدرك أن هذه المظاهر للروعة والعظمة الإنسانية لا تثير اهتمامنا، وأننا، عندما نرويها، نقدمها بطريقةٍ عاطفية ومثيرة للبكاء، وكأنها أشياء مفارقة للتاريخ قد عفا عليها الدهر. وإن عبَّر هذا عن شيء، فهو يعبِّر عن روح وسائل الإعلام وليس عن روح الأحداث.

لقد أصبحنا في هذا البلد نتقبّل إخفاء خداعنا وروعنا. ويُعَدُّ هذا الأمر دليلاً على الاعتدال والتهذيب، ولا يتنافى مع الذوق السليم. إن تبلد الإحساس الإنساني من جهة، وعَدَّ الغموض أمراً تافهاً، من جهة أخرى، ليس إلا اعتداءً على الروح الإنسانية. فنحن نرتدي أقنعة متعددة لنغطي كلا الاحتمالين. كما أن ثقافتنا وحضارتنا لا تساعدنا كثيراً في عملية إعداد أنفسنا لهذا البعد من أبعاد الطاولات غير المتكافئة. كلما كنت جالساً بمفردك، تذكر أن عليك أن تشرع في كتابة قوانين اللعبة!

إعادة ترتيب الحقائق عند التعامل
مع المواقع التفاوضية غير المتكافئة

أن المعلومات الغنيَّة التي وفَّرَتْها لنا مؤخراً فلسفة العلوم والفروع المعرفية الأخرى، ساعدتنا على أن نرى بوضوح أكبر، أن تعاريف الحقيقة التي نتعامل بموجبها، جنساً بشرياً أو أفراداً، هي في الجزء الغالب منها تركيبات أو تفسيرات اجتماعية. لذا فإن صورتنا عن الحقيقة تشكِّلُ بُعداً هاماً عند تعاملنا مع طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة. ويبدو أن الوقت قد أصبح مناسباً لتزويدك بتقريرٍ صغيرٍ موجز عن العملية التي سنقوم بها لإعادة ترتيب الحقائق، التي يدعوك هذا الكتاب لتجربتها.

كل طاولات المفاوضات غير متكافئة بدرجةٍ ما. وقد يعمد المشاركون في المفاوضات، وفيهم المفاوضون، لإنكار أو تجاهل أو تشويه أو قمع هذه الحقيقة بدرجةٍ ما. وإذا تم ذلك فسيؤدي إلى تفاقم الصراع، كما سيزيد من النزاع وعدم التكافؤ. وبذلك يستمر كل منهما. والإبقاء على هذين الأمرين يناقض في الواقع الهدف المزعوم الذي يسعى لحل النزاع، لذا يجب التعامل مع هذه الناحية بشكل بَنّاء وإيجابي.

هنالك طرقٌ تقليدية في الاستجابة لعدم التكافؤ. وهي في الواقع نماذج للإبقاء على النزاع، تعمل بشكل سري على إنكار وتجاهل وتشويه وقمع

«حقيقة» عدم التكافؤ. كل هذه الطرق تُعَدُّ من أساليب التلاعب، تعزز عدم النضج العاطفي للمشاركين، لذا فهي طرق ضارة.

هناك خيار قائم يُمكّننا من التعامل مع عدم التكافؤ في طاولة ما بشكلٍ بناء. عندئذٍ، علينا تقديم أساليب بديلة لطرق الاستجابة التقليدية لعدم التكافؤ. أي أننا نقترح، بشكلٍ جوهري، بناء حقائق اجتماعية جديدة. ولا يشمل هذا التوجه الاستجابات التي نبديها فقط، لكنه شمل أيضاً التركيز في عملية المفاوضات على الأمور التي تقع وراء نطاق قضايا القوة والهيمنة. وإن بناء الحقائق الاجتماعية الجديدة، في هذا السياق، يقترحُ في الأساس، طرقاً جديدة للتعامل مع طاولات التفاوض غير المتكافئة.

القسم التالي من الكتاب سيعرِّفكم على هذه الطرق التي تمكِّنكم من التعامل مع هذه الطاولات. لقد حان الوقت للقيام بهذا العمل، أليس كذلك؟ لقد تكرمتم وقرأتم هذا الجزء من الكتاب، وهو الجزء القاسي! فهو يضم كثيراً من عمليات المواجهة مع الذات. واعتقدُ الآن أنكم ستسمحون ليس بسرد قصةٍ أخيرة. قد تبدو للوهلة الأولى غير متعلقة بشكل مباشر بموضوع الكتاب، لكنها ربما تتعلق به بعض الشيء. يمكنك استخدامها بالطريقة التي استخدمت بها قصة كرة القدم. لقد عرّفْتُكم تلك القصة على روح ابنتي الصغرى، أما هذه القصة فستعرفكم على روح ابنتي الكبرى. لقد تعلمت الكثير من ابنتيّ.

قصة

بمناسبة عيد ميلادي الخمسين، دعتني ابنتي الكبرى لتناول الطعام خارج البيت. كانت تجربة عفوية وغير رسمية، وقضيتُ معظم الوقت أتعجَّب من سرِّ روعة هذه البنت التي عرفتها ذات مرة فقط عن طريق رفساتها وتلويها في بطني. كانت قد بلغت الثانية والعشرين، وكنا نتشارك في الحديث عن آخر قصصنا وحكاياتنا.

كانت تريشيا قد تخرجت من الكلية قبل تسعة أشهر، قررت بعدها أن تمضي سنتين، تتعلم فيهما كيف تعيش الحياة، وكيف تصبح مستقلة مادياً، وكيف «تفهم قيمة الدولار» بالإضافة إلى أهداف أخرى موازية مؤثرة، وذلك قبل أن تتابع المرحلة التالية من إعداد نفسها لمهنة طب الأطفال. كان لديها الكثير من الحكايات والقصص العجيبة لترويها. وأقولُ بفخرٍ واعتزاز: إنها كانت عضواً في مجموعة نساء جامعة يال، في السنوات الأربع التي قضتها في الكلية، ومنذ ذلك الوقت، حصلت على وظيفة تطوير وتدريب شبيبة نادي التجديف.

خلال الجلسة أخذنا نتذكر معاً المخابرة الهاتفية التي أجرتها معي عند بداية تجربتها مع هذا النادي. كان يعمل معها في التدريب مساعدان من الذكور. وخلال زيارةٍ قام بها أحدهما لأحد الشباب الأعضاء في النادي هو وأسرته، جرت بينهم محادثة حول من الذي يجب أن يقوم بالتدريب في النادي. فعاد هذا المساعد ليخبر تريشيا، بطريقةٍ عرضية أنهم اتفقوا جميعاً على أن يقوم أحد الشباب بالتدريب، بينما تعمل تريشيا مساعدةً له.

واتصلت يومها تريشيا تُرغي وتُزبد، وتستشيط غضباً وتقول: «أليس هذا تمييزاً بين الجنسين!» قالت هذه العبارة بحوالى اثنتي عشرة طريقة مختلفة. حاولت أن أواسيها وأبيّن لها أن التمييز بين الجنسين في الوظائف غالباً ما يكون مُضْجِراً وغير محتمل. لقد حزنتُ عليها، لكنني لم أفاجأ بما قالته. أما هي فكانت تشعر بالغضب والإهانة والرعب. ظلت تشكو وتكرر همها، وكأني بها قد وجدت أن رد فعلي لم يَأْتِ مساوياً لطبيعة الجريمة.

وبينما كنا نسرد الحادثة، أخبرتني أنها كثيراً ما كانت تعتقد في أثناء فترة نموها، أنني كنت أضخّم التمييز بين الجنسين أكثر مما ينبغي. وقالت: إنها لم تشاركني هذا الرأي قطّ، وكانت تلتزم بالصمت في هذا الأمر أكثر مني عندما كنت في عمرها. لكنها أخبرتني أنها بدأت بعد هذه الحادثة، تحدضث نفسها

قائلة: «يا للعجب! لقد كانت أمي فعلاً هادئة ورابطة الجأش بخصوص موضوع التمييز بين الجنسين، كيف استطاعت أن تحتمل هذا التمييز كل هذه السنين!؟» فضحكنا معاً.

والآن لنعد إلى الجد. أخبرتها بأن مخابرتها عند ذاك أحزنتني حقاً؛ لأني أمضيت معظم حياتي المهنية محاولة خلق ظروفٍ تقلّلُ من الظلم المرتكز على اختلاف الجنس. وقلت لها: إنني أشعرُ بالحزن لأن التأثير الذي أحدثته محاولاتي لم يكن بحجم المشكلة. فقد كنت آمل بأن أمنحها هي وأختها عالماً أفضل تعيشان فيه. في بعض الأحيان، يبدو لي أنني لم أحقق إلا القليل من التغيير. لكن ابنتي أجابتني قائلة: «أنت تخطئين يا أمي، عليك أن تنظري إلى المسألة من زاويةٍ أخرى. لقد استغرق مني إدراك أمر هذا التمييز اثنتين وعشرين سنة. وعشتُ طوال حياتي بلا حاجة للبحث في هذا الأمر. وليس هذا بالأمر القليل!».

الجزء الثالث

أساليب بنّاءة للتعامل مع طاولة المفاوضات غير المتكافئة

Constructive Ways of Bing At An uneven Table

15

التحول إلى أساليب جديدة في التعامل مع المفاوضات غير المتكافئة

يعالج هذا القسم من الكتاب الموضوع الذي ربما دفعك لقراءة هذا الكتاب: هل هناك بعض الطرق للتعامل مع هذه المواقع، يمكنني تعلمها والاستفادة منها؟ ما هي؟ أستطيع أن ألاحظ بوضوح، أنك ربما تأمل بأن أكتُب لك الآن وصفة أو طريقة لعمل ذلك، لكن، وكما نوَّهتُ في البداية، ليس هذا هو هدفي. فالطرق التي ناقشتها في هذا الكتاب حول هذا الموضوع تشكّل كلاً متكاملاً. لهذا، وكما تتوقع، أود أن أبدأ بوصف هذه الأساليب، مع دراسة متمعنة إضافية للسياق، أي المحيط، ومن خلاله يستطيع المرء أن يفهم هذه الأساليب، ويستخدمها بطريقةٍ أفضل.

التحول الأولي للحقيقة: أساليب التصرف

ما المقصود «بأساليب التصرُّف» على أية حال؟ أعتقد أن هذا التعبير يبدو غريباً، ولكنني أحاول أن أبلّغ عن أمرٍ، كثيراً ما يتم تجاهله أو رفضهُ في حضارتنا، فتراكيبنا الاجتماعية في الولايات المتحدة تحاول عادةً أن توفر

الوسائل للتوصل إلى مهارات وقدرات جديدة، وكأنها أدوية عامة تنفع لجميع الأمراض، ويستطيع المرء أن يتناولها بسهولةٍ كمن يرتدي ثياباً جديدة. يعكس هذا أسلوب تفكيرنا، إذ يبدو أننا نعتقد أن الطريقة المثلى لإبداع أو إيجاد الحقائق الجديدة، تشبه الطريقة التي نبدع فيها زياً جديداً: سترةً قطنية بيضاء من الانفتاح، أو زوجين بنّيّين قاتمين من سراويل الإبداع أو نعلين رماديين داكنين من جلد السويد من الإخلاص، أو ربطة عنق صوفيةً مزركشة حسنة الذوق من الاستقامة. حُلَّةٌ جديدة وإطلالةٌ جديدة، إذن لا بد أني أعيش في حقيقةٍ جديدة! يجب أن أعترف بأن هذا الطراز يعجبني بعض الشيء، وقد أعبِّرُ عن إعجابي به بأعلى المستويات، أي بطلبه بريدياً من المؤسسة التي تبيعه عن طريق البرنامج. أعتقد أن الأمر يتطلب أكثر من ذلك بكثير.

ما أعنيه هنا بأساليب التعامل والتصرف، يشير إلى السلوك والنهج أو الطريقة التي يختار المرء أن يُظهر بها حضوره عندما يكون موجوداً في موقع تفاوضي غير متكافىء. إنها تركّز على «الكيفية» المنبثقة عن الوضع أكثر مِمّا تركّز على «الماهية».

فإن كنت أرغب في ابتداع حقائق بديلة أو جديدة، فسأكون بحاجة للابتعاد عن أسلوب الحُلّة الجاهزة والتحوُّل إلى أسلوب اكتشاف الخيارات الجديدة؛ فالطبيعة الخاصة لهذه التجارب لا تمكُّننا من التعامل معها بأسلوب الحلل الجاهزة، وإذا تجاهلت هذه الحقيقة، فسأخاطر بظهوري أمام الآخرين في الموقع التفاوضي غير المتكافىء، كامبراطور يرتدي ملابس جديدة شبه شفافة. إن كنتَ ستتعامل مع أساليب التصرف التي سأصفها هنا ـ وكأنها مجرد مهارات جديدة تستطيع أن ترتديها كما ترتدي ثياب عيد الهالوين، من أقنعة ما يتبعها ـ فلن يؤدي هذا إلا إلى تقديم مستويات ونسخ جديدة من التلاعب.

النفسُ البشرية تنجحُ ككُلٍّ متناسق الأجزاء، وليس عن طريق التلاعب، بالرغم من أنه قد تختلط علينا الأمور فنشعر أننا مستعدون للتلاعب بقلوبنا

ونفوسنا. ونظراً لأن التلاعب هو في جوهره شكلٌ من أشكال الإكراه والخداع لا يصلح لتحقيق أهداف بناءة وإيجابية.

كما أود أن أنوه بأن أساليب التصرف هذه التي تقترحُ عليكم تقديم حقائق بديلة، تمكّنكم من التعامل في الموقع التفاوضي غير المتكافىء بطريقة أكثر إيجابية، ليست مجرد قوائم بسيطة تحوي بنوداً للمراجعة والمطابقة والتذكر، إنها تصور ميدان عمل لا سلسلة من الأحداث أو المهارات أو المقرّرات. فقد علمتنا حضارتنا الميل للحصول على الأجوبة السهلة والسريعة. أنا أعرف هذا، لكنني لن أبحث هنا فيما يُعجب ثقافتنا وحضارتنا. وأنا أفعلُ هذا عن قصد وبروح من الصدق والأمانة، وليس من قبيل عدم الاستجابة لهذه الحضارة.

النزاع أمرٌ مركب ومعقد، وكذلك الظلم والمفاوضات، والتعامل مع هذه الحقائق بشكل بناء، هو في صلبه؛ فالنمو الإنساني متعدد الأبعاد. ولا حلول سهلة. والشيء المؤكد الذي يستطيع المرء أن يعرفه عن الحلِّ البسيط لمشكلةٍ معقَّدة ومركبة، هو أن هذا الحل سيكون باطلاً وخاطئاً.

كذلك، إن أساليب التصرف هذه لا ينفصل بعضها عن بعض. إنها ليست دراسة لتصنيف أجزاء أو مكونات عناصر. فهذه الأساليب تتفاعل وتتداخل فيما بينها، ويقوّي بعضها بعضاً. ومن الأفضل لنا أن نتخيل أنها آلاتٌ موسيقية في فرقةٍ موسيقية. فإذا ما اشتركت كل هذه الآلات للتعبير عن لحنٍ جميلٍ، تعزفُ فيه كل آلةٍ مقطعها - على أن تكون أنت قائدا لفرقة - فسيصبح بالإمكان الاستماع إلى موسيقى جميلة. ليس هذا بالأمر المؤكد، لكنه على الأقل احتمال قائم يجب أن نفكر بإمكان حدوثه، ونوليه اهتماماً مُفْعَماً بالأمل. هذه الأساليب ليست ساكنة بطبيعتها، بل هي عوامل محفّزة أكثر من كونها أفكاراً قابلة للتحقيق. إنها إمكانات إنسانية، تنتظرُ منك التعرف عليها، كما تنتظر قرارك وتصرفك، إنها موجودةٌ لمنفعتك وخيرك، ولكنها تتطلب منك الأشياء التي تتطلبها منكم المقطوعة في الفرقة الموسيقية.

قد تجد صعوبة ومشقة وتحدياً عند قيامك بتنمية هذه الأساليب كلها في نفسك. إنها توقد إلى إظهار التعاطف تجاه النفس وتجاه الآخرين؛ بل هي تتطلب هذا التعاطف، ولا يمكن «إنجاز» هذه الأساليب أو «إتقانها»، إنما يمكن تعزيزها. إنها تزودك بمجموعة من العدسات البديلة التي تمكّنك من رؤية النزاع والمفاوضات بشكل أفضل، كما تعمل أيضاً على إغناء منهجك وإثراء النتائج المحتملة. ولا يمكن قياس هذه الأساليب، أو اصطناع خلقها أو وضعها ضمن صناديق مبوّبة.

مُنكِز آخر

أعجبني المُنْكِر السابق كثيراً، فقررتُ أن أضيف مُنْكِراً جديداً. في هذه المرة سأتحدث عن قصوري الخاص. فأساليب التصرف التي أضعها هنا، أجدها صعبة في معظم الأحيان. لقد أخفقتُ في عدة مناسبات في تحقيق ولو جزء بسيط منها. أنا لا أكتب عنها لأنني «بارعة» فيها، وإنما لأقول: إني عندما مارستها، وجدتُ أنها أتتْ بنتاً إبداعية وبناءة. وقد اكتشفتُ أنها تتطلب الكثير من الجهد، وأحياناً، وببساطة، لا أجدُني على مستوى هذا التحدي.

لقد قمتُ بمراقبة التقدم الذي أُحرزه عند استخدامي لهذه الأساليب، فلاحظتُ أني أشعرُ شخصياً بالاطمئنان عند استخدامها. لذا يجذبني استعمالها. أنا لا أتمتع دوماً بقدرٍ كافٍ من البراعة يمكّنني من تحقيق سلامي الشخصي، لكنني ملتزمة بالسعي لتحقيقه.

لقد لاحظتُ كذلك كفيف يستجيب الآخرون لهذه الأساليب. كنت أود أن أؤكد لكم أن الجميع يسعدون بها، ويهتزُّون طرباً، ويضجُّون بالحماسة لها، ويكتبون لي مذكرات شكر، وينثرون عليّ قصاصات الورق الملوّن عندما أدخل الغرفة، لكن القضية ليست بهذا الشكل. فكثيرٌ من الناس يشاركونني في جهودي، وينتج عن ذلك خيرٌ كثير، كما يخبرني هؤلاء الناس. لقد أضاف هذا الأمر شعوراً بالبهجة بالإضافة إلى شعوري بالسلام والأمن الشخصي، كما حسَّن نوعية حياتي بطريقةٍ لا يمكن تقديرها. أشعرُ بسعادة كبيرة عندما أجدُ وأكتشف

مجموعة من الأشخاص الآخرين الذين أستطيع مشاركتهم في قضية مشتركة.

هناك بعض الناس الذين سيشعرون حتماً بعدم الارتياح، ويفتقدون الأيام الخالية. وقد تكون هذه تجربة مؤلمة ومزعجة ولكنها لن تكون القاضية. فالكفاح من أجل الانتقال إلى حقائق جديدة، عملية تكتنفها الصعوبة دوماً. لأنني كثيراً ما أنكص على عقبيّ أو أتراجع عن متابعة الكفاح، أكره أن أحرم الآخرين من فرصة الهروب نفسها. فنحن البشر بالنهاية لسنا سوى مجموعةٍ من الناس الخائفة والضعيفة نسبياً.

تصيب بعض الناس سلبية شديدة عندما يقتربون من هذه الأساليب الجديدة؛ فهم يدركون النداء الذي تطلقه من أجل التغيير، وتحمُّل مسئولية حياتهم، وضم جهودهم إلى جهود الآخرين في محاولةٍ مشتركة من أجل الإبداع، ولا يهتم هؤلاء بهذا النداء، وهم في الغالب شكّلوا حقيقة أقنعوا بها أنفسهم، هي أن الآخرين سينوبون عنهم في تحقيق ما هو بناء وإيجابي لصالحهم. إنهم لا يرغبون في التخلي فعلاً عن تبعيتهم واتكالهم على الآخرين. قد يبدو عليهم منتهى الهدوء، وقد يبدون ظرفاء، إنما بطريقة جوفاء. ولن يساعدوك على استخدام أساليب التصرُّف هذه، بل قد يعمدون في غالب الأحيان، لاعتراض سبيل العملية الخلاقة عن طريق مقاومتهم السلبية. ومن الأفضل ترك هؤلاء يمارسون الأساليب التي تعودوها؛ فقد يمتصون قدراً كبيراً من وقتك وطاقتك إذا حاولتَ إغراءهم بالدخول في عمليةٍ لا تُشكّل اهتماماً حقيقياً بالنسبة إليهم.

وهناك قليل من الناس الذين يثورون غضباً. ولدي قناعة بأن هذه المجموعة تبدأ من نقطة الغضب. وتقتصر وظيفتي على دور العامل المُحفِّز الذي يُظهر غضبهم، ويكشف عمّا يتوارى تحت السطح، حتى قبل ظهوري في حياتهم. لقد تعلمت بمرور الوقت، أنه من غير المحتمل قيام هؤلاء الأشخاص بالتفاوض بنيّةٍ حسنة أو بإخلاص. لذا يبدو الأمر وكأننا أسدينا لهم خدمة بإماطة اللثام عن ثورتهم. إنهم يحتفظون بأقنعتهم سالمة بلا مساس، ويُلحقون أضراراً

بالغة بمجموعات مخلصةٍ كثيرة من الناس. كنت في بعض الأحيان أجد صعوبة بالغة في التعامل مع ثورات الغضب هذه، ولم أحسن التعامل معها دائماً، ولكن هذا الثمن يُعَدّ ضئيلاً إذا ما قورن بثمن القيام بالمناورات والتلاعب. لعلني أقول هذا بأسلوب فلسفي، ولكنني أقول لكم: إني أكره فعلاً قيام أحدهم بمجابهتي وإهانتي، لذا سأفهم رد فعلكم بالتأكيد حيث لم يَرُقْ لكم هذا الأمر. سنتذكر هنا وجه الطفل الكلي القدرة ونتعرف عليه.

أتمنى أن أقدم لكم تقريراً مفعماً بالحماسة ومطلق العنان، يُظهر لكم السهولة والمتعة التي يمكن أن تجدوها في التعرّف على أساليب التصرف العشرة التي سأناقشها معكم هنا. لا أعتقد أن كل هذه الصراحة ستسوءكم فتعدّونها أنباءً غير سارة، إنها أنباءٌ مخلصة وصادقة. فقد قرأت الكثير من الكتب التي وعَدْتني بتقديم أفكارٍ كثيرة، لم تقدّمها لي في واقع الأمر. لذا أرجو أن أكون قد شجعتكم على الأقل بالواقعية التي أخاطبكم بها. فأنا أعتقد أن لدى كل إنسان جانباً مضيئاً وجانباً مظلماً. وأعتقد أن تذكّر هذا الأمر ضروري، وبخاصة فيما يتصل بي أنا شخصياً.

إن الاستعداد لذكر كل من الجانبين، المضيء والمظلم للحقيقة كما اختبرها، أمر يتطلب مني الكثير من النضال. لهذا أجد أن الأشخاص المتشائمين يسببون لي الضجر والغيظ، وكذلك المتفائلون؛ أما المتشائمون، فأعتقد أنهم يوصدون الأبواب تماماً أمام كل ما هو جميل ومبهج وممتع في الحياة، ويبتدعون حقائق مبنية على توقع أسوأ ما يمكن من نتائج، وأما المتفائلون، فأعتقد أنهم يرفضون ويُنكِرون الصعوبات والتحديات التي يتعرض لها الوجود الإنساني، والألم الذي يشعر به البشر الحقيقيون ويتحملونه. أنا واثقة بإمكان العمل باتجاه تحويل كل هذه الأبعاد المظلمة، ولكن ليس عن طريق التهرب من الواقع أو الإنكار أو القمع أو العدوانية. لذا فأنا أدور وأتأرجح مع صراعي من أجل تحقيق التوازن، وأعرف أن المتشائمين يعتقدون أنني مرحة وإيجابية أكثر

مما ينبغي، وأن المتفائلين يرونني مستعدة بشكلٍ مزعج للاعتراف بظلال الحالة الإنسانية. أظن أن إحساسي بإثارة كلا الفريقين للفجر والإزعاج لا يكفي للتعبير عن حالتي بصورة وافية؛ ولكنه يظهر لكم مدى الصعوبة التي أواجهها، في بعض الأحيان، عند وجودي في مواقع تفاوضية غير متكافئة.

تغيير آخر للحقائق: تغيّر النموذج

بما أننا نتقرب من نهاية القرن، فلْنَعُدْ بأنظارنا إلى الوراء ولْنُفَكِّر مَليّاً، نلاحظْ أن أحد الأحداث المتعددة والمحفزة التي شاركنا فيها نحن البشر تتضمن نقلات تطورية تعبّر عن نفسها بشكل مثير في نظريات النسبية. لقد كان تأثيرها علينا جميعاً بارزاً وهامّاً. لقد تعلمنا منها أن عدداً كبيراً من العوامل يحدّد في النهاية ما نراه: أين تجلس؟ أين تنظر؟ كيف تنظر؟ ما الذي تحاول أن تراه؟ وما السرعة التي تنظر بها، متى تنظر؟ ولماذا تنظر؟ من الصعب أن تدرك عقولنا هذه الفكرة. كنا نأمل حقاً أن نحتفظ بكل هذه الأشياء ثابتة، حيث نستطيع جميعاً أن نرى الشيء نفسه. كما أننا كثيراً ما نتمنى أن يكون الشيء الذي نراه نحن هو الشيء الوحيد الذي يجب أن يراه الجميع، مِمّا يجعلنا نشعر بالسعادة، لأن ما نراه هو الصواب، وكل ما يراه الآخرون «خطأ». لكن يبدو أن الأمر ليس بهذه البساطة.

بالإضافة إلى ذلك، إذا أخذنا مجموعة من المعطيات ونظرنا إليها، ثم قمنا بإعادة النظر فيها فسنجد، أننا في بعض الحالات، سنرى الأشياء نفسها، وفي حالات أخرى سنرى أشياء أخرى. لقد جَعَلنا هذا الأمر نشعر بكثير من الفوضى، أكثر مما كان عليه الأمر منذ قرنٍ مضى، عندما كان لدينا أمل بالمعرفة المطلقة والتامة التي يقدمها لنا العمل، والتي استعبدتنا جميعاً. كما نعتقد أيضاً أننا نستطيع أن نتسع لاحتواء كل العلم، إلا أننا اكتشفنا بعد ذلك أن العلم، على عكس الفحم أو الخوخ الموضوع في الأقفاص المعدة للشحن، هو مادةٌ راشحة متسربة، تنتشر وتمتد، مهما حاولنا أن نحتويها. بل لقد ابتدعنا التكنولوجيا التي ضَمِنَت الرشح والتسرب.

ثم اكتشفنا بعد ذلك أننا «نحن»، لا نشكل إلا جزءاً منا «نحن»، وأن هناك مجموعات إنسانية أخرى، ترى الأشياء في بعض النواحي بصورةٍ مخالفةٍ تماماً لما نراه «نحن». وبدأنا «نحن» نشعر بالقلق، حيث كنا نعتقد فيما مضى أننا «نحن» والجميع متفقون، أو أننا قد نتفق مع الجميع في يوم ما. وأدى هذا إلى شعورنا «نحن» بالارتياح، لأننا اعتقدنا أنه بمرور الزمن، سيرى كل شخص الأشياء من وجهة نظرنا «نحن». ثم قال بعض الناس: إنهم لا يتفقون معنا. وقال آخرون: إنهم يرون أشياء مخالفة كلياً لما نراه نحن، ويشعرون بالقناعة والرضا لأنهم لا يرون ما نراه «نحن». بل ادّعوا أننا ربما نرى الأشياء بطريقة مشوهة ومنحرفة. أزعجنا تطور الأمور بهذا الشكل كثيراً. فبدأنا نبرهن لكل الناس الذين لم يروا ما رأيناه، لماذا ينبغي عليهم أن يروا ما نراه؟ وادعينا أنهم يعانون من النقص لأنهم أخفقوا في رؤية ما نراه نحن. لقد اكتشفنا كل هذه الخلافات بمثل لمح البصر، عن طريق تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ومن هنا لم يعد لدينا الوقت الكافي للقيام بالتفكير المتروّي.

ألّف توماس كوهن عام (1970) كتاباً دعاه (بنية الثورات العلمية) «The Struture of Scientific Revolutions» بلور فيه بعض هذه القضايا، واقترح أسلوباً لمحاولة التوصل إليها وفهمها، مصوراً عملية التغير التي تثيرها هذه الأفكار بعملية «تغيير النماذج». وقع أن عدداً كبيراً من الناس لم يقرأ ما كتبه توماس، والعديد من الكتاب قدموا مؤلفاتٍ هامة جداً عن فكرته هذه، نجد أن هذا التعبيير أصبح جزءاً من نظامنا اللغوي في الولايات المتحدة. إنه تعبير علميٌّ غريب، لذا أتردد في استخدامه، إلا أنني أجد أن استعماله يفيدني. من جهتي، أرى أن تغيير النموذج ينشأ عندما تجد الحضارات، أو الجماعات، أو حتى الأفراد نفسها قادرة على تفسير بعض الأمور على ضوء الأجوبة القديمة، كذلك الأمر بالنسبة إلى الأفراد فقد لا تصح أو تنطبق هذه الإجابات على الأمور الجديدة التي «رأيناها» مؤخراً، أو على شيء «رأيناه» مدة طويلةً من الزمن، ولم يعد تفسيره القديم كافياً أو وافياً بالمراد. فالبحث عن أجوبةٍ جديدة، يقودنا إلى

عددٍ كبيرٍ من البدائل. وبمرور الزمن، تبدأ بعض الروايات التفسيرية الجديدة بالاستمتاع بدرجةٍ من الشعبية لكونها تفي بمرام الباحثين بطريقةٍ تظهر هذه العملية أحياناً، على نطاق بُعْدٍ أو بعدين من حضارةٍ ما. وقد تكون، أحياناً، عامة إلى حدٍ بعيد، فتمس أبعاداً متعددة، أو تفكّك الأجوبة القديمة عن بعض أهم المسائل العائدة لهذه الحضارة. ويبدو لي أن هذه طريقة أخرى تصف بدرجةٍ ما، التطور الذي نسعى، بإصرار، من أجل تحقيقه.

تمرين

جرب هذا التمرين باستخدام دفتر يومياتك. اكتب خمسة تغييرات، خَبْرتَها في السنوات الخمس الماضية، تعُدّها هامة بالنسبة إليك شخصياً. اكتب الآن خمس تغييرات عالمية تعتقد أنها هامة إلى حدٍ كبير بالنسبة لكل البشر. حدد الأرقام من (صفر) إلى (عشرة) لترقّم هذه التغيرات كما يلي: الصفر يعني «هذا التغيير يقلقني بشدة»، والعشرة تعني «هذا التغيير يهزني بشدة»، ثم رقم الباقي بالأرقام الواقعة بين هذين الرقمين.

قم الآن بدراسة الأرقام التي كتبتها. هل حصل أحد هذه التغيرات على الرقم (صفر) أو (واحد)، أو (تسعة) أو (عشرة)؟ ماذا يعني هذا؟ هل شاركك أحدٌ في وجهة نظرك هذه بينما كان هذا التغيير يحدث؟ إن كنتم اشتركتم في وجهة النظر، فهل اشتركتم في العواطف أيضاً؟ هل تجمعت تلك الأرقام حول النقاط (أربعة) أو (خمسة) أو (ستة)؟ هل كانت هذه تغييرات أساسية بالفعل بالنسبة إليك؟ إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا؟ هل تستطيع أن تكتب عشرين تغييراً إن أردت ذلك؟ إلى أي مدى تتغير أنت؟ هل تحب أن تتغير؟ ما الذي تفعله عندما يُفْرَض عليك التغيير من قِبَلِ شخصٍ آخر؟ هل تحب أن تفرض الغيير على الآخرين؟ هل تكره الإجابة عن هذه الأسئلة السخيفة حول التغيير؟

إن تغيير النماذج هذا لا يجعل الناس دوماً يطربون فرحاً عند اكتشافه. إذا كانت تعجبك الأجوبة القديمة، فمن الصعب أن تتخلى عنها مهما اتضح لك أنها أصبحت مهجورة وغير مستعملة. وستكون حالك أسوأ إن لم تعجبك الأجوبة الجديدة. فإذا كنت رسمت حياتك بشكلٍ كاملٍ ومرضٍ وفقاً لهذه الأجوبة القديمة، فقد تبدو لك الأجوبة الجديدة وكأنها قوى عدائية وأفكار جديدة خطيرة. فنحن ـ البشر ـ نقاوم التغيير في أكثر الأحيان. وبما أن الحقيقة ليست سوى نظام اجتماعي، فالبحث عن رواية عامة أو مشتركة، أو مجموعة من الروايات التي يمكنها التعايش معاً بشكل مريح، لا يشكّلُ تحدياً سهلاً. وهكذا يمكن أن يكون ابتداع الحقائق الجديدة عملاً محفوفاً بالمخاطر.

أساليب التصرف هذه معرضة لمثل هذا الخطر. لقد قمت الآن بتحذيرك من هذه الحقيقة بشكلٍ رسمي، والاختيار لك. أعلم أني لا أستطيع أن أتحكم في اختيارك، لكنّي أعلم أيضاً أنك أنت الذي تستطيع التحكم فيه. أنا لا أتحكم إلا بمقدار الوضوح والصدق الذي أحاول أن أخبرك بواسطته عن كل هذه الأشياء. وعن درجة الإخلاص الذي أحشده وأجنّده لتغيير طريقتي في التصرف، وفقَ نموذج جديد يمكّنني من بذل محاولاتٍ أكبر باتجاه حل المنازعات.

بعد أن فرغْتُ من قول هذه الأشياء، وقبل أن أصف لك أساليب التصرف، أود أن أعرض بإيجاز تصوّري لتغيير النموذج الحالي الذي ألمسه في هذه الحضارة. إنه يعطيني شكلاً لأساليب التصرف التي اتبعها في المواقع غير المتكافئة؛ كما يشكّل الخلفية لمفهوم هذه الأساليب. لقد حاولت مدةً تناهز الخمس عشرة سنة، بناء طريقة مفيدة، تصور إحساسي بهذه التغيرات، وقد نشرتُ نسخاً مبكّرة لتصوراتي عن هذه النماذج المتحولة. لا شك أن تفكيري سيواصل تطوره، وبالتالي فأنا أقدم لك ما وصل إليه إدراكي وما وصلت إليه استنتاجاتي حتى هذه اللحظة.

16

مثال عن تطوّر النماذج في هذه الألفية

تتضمن أفكاري عن تغير النماذج في هذه الألفية عدداً كبيراً من الملاحظات والبصائر المتفاعلة فيما بينها. فأنا أعتقدُ أن هناك تغيرات متزامنة تظهر في هذه النماذج، لأن جزءاً من النماذج القديمة يعكس إفراطاً في تقسيمها إلى أجزاء مستقلة، حيث كنا نأمل فعلياً أو نعتقد أننا نستطيع وضع هذه الحقائق مجزّأةً في علبٍ أو صناديق، وفصلها بعضها عن بعض. كمنا نأملُ، بطريقةٍ أو بأخرى، إبقاء العلوم الفيزيائية والعلوم الإنسانية في ميادينَ منفصلة بعضها عن بعض، وإيقاف إحساسنا بأُسَرنا يومياً مدة ثماني ساعات خلال وجودنا في أعمالنا؛ واعتقدنا أن شعورنا بالاشمئزاز من قتل الناس لن يثور أو يتأثر إن لم نضطر إلى رؤيتهم يُقْتلون، وأن التسامح الديني سيؤدي في النهاية إلى التعاطف والتراحم بين الناس. وبوجود كل هذه العلب كان على التغيرات التطورية أن تنتقل من علبةٍ إلى أخرى لتحطم هذه الفواصل المصطنعة.

أعتقد أن كل هذه التغيرات في النماذج هي في النهاية تغير واحد، ومتصل بعضها بعض. كما أعتقد أن الأساس المشترك الذي تنبثق منه هذه التغيرات عميقٌ وجوهري أكثر مما نظن، وأني أرحب بهذا التغيير، وإن كان

يشق علي ويشوّشني؛ وأعتقد أيضاً أن هناك أعداداً كبيرة من الناس الذين يملكون كَمّاً كبيراً من الكفاءات والمقدرات يحاولون فهم هذا التغيير وإيصاله إلينا، ولقد كان هؤلاء هم المعلمين الذين تعلمت منهم، وأتقدم لكل واحد منهم بعميق شكري.

أتوقع أن تنقلنا هذه التغيرات بشكلٍ جماعي ومتطور إلى موقعٍ أفضل وأعمق وأوسع وأكثر غنًى وحكمة. أنا لا أظن أنها ستمنحنا الكمال، ولكنها ستأخذنا إلى موقعٍ أفضل من الموقع الذي كنّا نقف فيه في السابق، أو الذي نقف فيه الآن. أنا أختار القيام بهذا التغيير، وإن أدى ذلك إلى قيامي به بشكلٍ غير متقنٍ أو ملائم في بعض الأحيان، وأعرف أني لست الوحيدة التي تفعل هذا. فالآخرون أيضاً يختارون القيام بهذا التغيير، ولا يفعلون ذلك بالشكل المناسب. أشعر بالامتنان تجاه أولئك الذين أستطيع أن أعمل معهم من أجل قضيةٍ مشتركة، وأشعر بالارتياح، لأنهم مثلي يناضلون ويتعثرون في الطريق في أثناء قيامهم بذلك.

أعتقد أن هذا التغيير يهدف إلى خلق التوازن، وإلى تصحيح عدم التوازن الذي لا يخدم كوكبنا الأرض، ولا الناس الذين يعيشون فيه، ولا الأحلام التي نؤمن ونتمسك بها. وأحسب أن هذه النماذج المتغيرة ستفتح لنا آفاقاً واسعة، وأننا، انطلاقاً من هذا الموقع الجديد، ستتاح لنا رؤية الكثير، كما أن حقول المعرفة ستصبح أكثر شمولية. وأظن أن هذه التغيرات تعرفنا على معانٍ جديدة نقوم من خلالها «بربط» الأشياء بعضها ببعض، علماً أن هذا المفهوم الجديد الذي يعتمد على «الربط» هو أحد أصعب مظاهر عملية تغيير النماذج. لهذا فالأشخاص الذين يمتلكون مهارات في عملية الربط، هم أكفأ في القيام بهذه التغييرات من الأشخاص المحرومين من هذه المهارات.

قد يساعدكم في هذه النقطة قيامي بتعريفكم، بشكل موجز، على تغيرات النماذج التي اعتقدنا أنها تحدث بشكلٍ متزامن. وإذ أعبر عن ثقتي بكل

المؤلفين الذين أسهموا في تنبيهي وحثي على التفكير في تغيرات النماذج، أود أنْ أنوّه بأنه كان لبعضهم تأثير فريد وبالغ القوة عليّ. لكنني لا أعتقد أن أحداً مهم سيدّعي أن تراكيب أفكاري تخصه. وبدلاً من أن أستشهد هنا بآراء المفكرين الخمسين الذين أدين لهم بالامتنان، ضمّنْتُ أسماء بعض الكتب التي أثبتَتْ تأثيرها علي وتحفيزها لي، وذلك في باب (الكتب التي أنصح بقراءتها) في آخر الكتاب. وفيما يلي قائمة بأمثلة عن تغييرات النماذج التي قمتُ بجمعها من منظور أحد مواطني الولايات المتحدة، على ضوء المصادر المذكورة ومصادر أخرى:

نشوء القوميات المتعددة والاقتصاد العالمي

Emergence of multinationals and a world economy

القيام بالأبحاث المنظمة للكشف عن طبيعة تعدد الحضارات

Systematic exploration of the nature of multiculturalism

فحص الأنظمة الأبوية والآثار الناجمة عنها

Examination of patriarchal structures and their effects

تحقيق طرق جديدة للمعرفة عن غير طريق العلم

Identification of ways of knowing other than through science

انبعاث الاهتمام بالروحانية

Resurgence of an interest in spirituality

انبثاق علوم اللغة والعلوم المشابهة

Emergence of linguistics and cognitive sciences

تغيير تعاريف الحقوق المدنية

Changing definitions of civil rights

ربط العالم بشبكات تكنولوجيا المعلومات

Networking of the planet with information technologies

اكتشاف حدود العلوم التقليدية

Discovery of the limits of traditional science

التوسع في الفضاء الخارجي

Expansion into outer space

الاطلاع على أنظمة الفلسفة الشرقية

Introduction of Eastern philosophical systems

تغيير التعاريف العائدة للصحة والمرض والعلاج والتداوي

Changing definitions of health, illness, healing and curing

إطالة فترة الحياة الإنسانية

Extension of the human life cycle

التلاعب بالمادة الجينية في مختلف أشكال الحياة

Manipulations of genetic materials in diverse life forms

انبثاق أساليب خلاقة لفهم الإبداعية

Emergence of creative approaches to understanding creativity

الانتقال من البُنى التنظيمية الهرمية إلى التركيبات التعاونية

Movement from hierarchical to cooperative organizational structures

تطور الحركات النسْوية، والحركات الرجالية، ودراسة الانتماء الجنسي

Evolution of women's movements, men's movements, and gender study

إعادة التنظيم المتحجر لأوروبا وآسيا وأفريقيا

Explosive political reorganization of Europe, Asia, and Africa

الالتزام بحماية نظام البيئة العالمي وصيانته

Reconceptualization of time and space

خلق المجتمع المعلوماتي

Commitment to world ecosystem protection and maintenance

نموّ علم النفس الإنساني وعلم نفس الأعماق

Creation of the information society

عودة ظهور الاهتمام بالأسرار الغامضة والأساطير

Growth of humanistic and depth psychology

Reemergence of a recognition of mystery and myth

ربما كان من البديهي أن هذه القائمة لا تشمل كل أنواع النماذج المتغيرة، وأن بعضها مطروق حتى الإشباع على صعيد شعبي وعلى مستوى وسائل الإعلام، وأن بعضها يحوز اهتمام مجموعة كبيرة من الناس، وأن بعضها الآخر أكثر عمقاً من غيره.

ويبدو أن تجاهل حقيقة ظهور هذه التغييرات في وقتٍ واحد أمرٌ يتسم بالحماقة، ومن ناحية ثانية، نجد أن محاولة الربط بينها ليس بالتحدي السهل.

العملية التطورية

عندما أحاول أن أصف لنفسي هذه التغييرات بطريقة عقلانية، أفكر فيها على أنها مشاركتي الشخصية والاجتماعية في النماذج المنبثقة، التي أعتقد أنها تستدعي إعادة تركيب وتنظيم شخصي واجتماعي للحقيقة. أعتقد أن هذا الأمر تعبير عن عملية التطور الإنساني. بإمكاننا أن نفكر بهذه العملية على أنها عملية متتالية ومتعاقبة، فبهذه الكيفية أصوّرها لنفسي.

إن معرفة الأشياء الجديدة تتجلى في إطلاق تسميات على هذه الأشياء الجديدة. وإطلاق التسميات يولّد لغة جديدةٍ، والمشاركة في اللغة يوجد حقائق اجتماعية جديدة. والحقائق الاجتماعية الجديدة تُفَسَّر وتُقوّى عن طريق استخدام الاستعارات، والاستعارات معان وتركيبات إنسانية. والمعاني الإنسانية تدوم عبر الزمن، لكنها تستطيع أن تتغير، بل إنها تتغير بالفعل، وهذا التغير يعكس الوعي وحب الاستطلاع والاختيار والمحيط أو السياق الإنساني. ومن

هنا، فإن النماذج المتطورة والناشئة، هي من الناحية الشخصية متحولة بطبيعتها، وتخلق معرفة وأسماء ولغة وحقائق اجتماعية واستعارات جديدة.

هناك معارف جديدة انبثقت خلال الخمسين سنة التي عشتها أدّت إلى تغيير حياتي بشكلٍ مثير، لم أذكر سوى بعضٍ منها في القائمة التي سبقت، وسأحاول أن أذكرها كلها في كتاب آخر، ولكنني سأقدم لكم بعض الأمثلة التي توضح وجهة نظري. فقبل نشوء علم البيئة، كنت ألقي علب القصدير والزجاجات البلاستيكية في القمامة بلا شعور بالذنب. وقبل نشوء علم الحاسب كان البايت هو القشم وهو عملٌ أقوم به مباشرةً قبل الأكل. وقبل نشوء نظرية الكم، كنت أعتقدُ حقيقة أني إذا عملتُ بجدٍ وكدٍ كبيرين، فسأتمكن من معرفة كل شيء، وسيكون هناك جواب واحد صحيح. وقبل نظرية المساواة بين الجنسين، كنت أعتقد أن الأمور قد اختلطت عليَّ عندما كانت بعض تفسيرات الحقائق تبدو متحيّزة وخاطئة، مقارنة بتجاربي وخبراتي. وهنالك المزيد من هذه النماذج بالطبع: علم الطاقة الحيوية، ملايين الاتجاهات الجديدة، الديمقراطية الروسية، اللاوعي الجمعي، العبثية، الإدارة المشتركة، أدب الرجال الأسطوري الشعري، نظرية الأوتار، الإيدز والمناعة، البوذية، «ال سي. إن. إن» وال« إم. تي. في» ومثلث برمودا.

لم تشكل معظم هذه الأشياء جزءاً من خبرتي الثقافية السابقة. ولقد راقبت تغير الحقيقة الاجتماعية في الحياة اليومية، بينما أخذت هذه الأمور طريقها لتصبح جزءاً منها. وظهرت أسماء جديدة، ولغة جديدة، وحقائق اجتماعية جديدة بعيدة عن بذل أي جهدٍ من طرفي. لقد حدثت هذه التغيرات وظهرت وحسب. أحببت الكيمياء عندما كنت طالبة في الكلية، وكنت أمضي الليل مستيقظة لأقرأ كتاب الكيمياء. وكنت أعُدّ الجدول الدوري عملاً فذّاً، أراه أمام عيني؛ كما أعجبتني فكرة اكتشافنا تركيب الذرة. وبدا لي أننا نحن البشر أذكياء. وعندما وصلتني أنباء اكتشاف علماء الفيزياء لجزيء الكوارك أصبت

بخيبة أمل واكتئاب، وشعرتُ أني ضُلِّلْت وخُدِعْت. ثم أتت بعد ذلك اكتشافات جزئيات الألفا، ثم جزيئات البيتا، وأراقب اليوم المناظرات حول مسرّع الجزئيات العالي الطاقة، فأعرف أن الأشياء تتغير بطريقةٍ لا نستطيع أن ندركها تماماً.

الأسماء واللغات الجديدة الأخرى هي خبزنا اليومي. حفظنا ذات مرة عن ظهر قلب أدوار الجنسين لنقوم بها بالشكل الصحيح، ولم يتخيّل أحد، أساليب المعرفة المتعددة. وكانت الفلسفة المتعالية شيئاً غامضاً عزلنا عن الأجانب الآخرين، ولم تكن قضايا الآهلة موضوعات ذات اهتمامٍ مشترك، ولكنها مثّلت عملية غزوٍ للأسطورة الإغريقية، تلك الأسطورة التي حسب الكثيرون منا أنها الوحيدة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. لم يكن موضوع المطر الحامضي أو الثقوب السوداء أو طبقات الأوزون يثير قلقي، ولم أكن أجري المخابرات الهاتفية بمساعدة الأقمار الصناعية؛ كما أن سلوك الجماعات المضطهدة، والوظائف السرية للشخصيات البارزة، لم تقلقني عندما كنت طفلة بالرغم من كونها أموراً تحيط بي. والإيدز كان يعني الخدمات التي يقدمها الناس لمساعدة بعضهم بعضاً. واخترنا في حضارتنا ألاّ نلاحظ العنصرية التي نمارسها، وأردنا أن نصدّق بطريقةٍ أو بأخرى، بأن مارتن لوثر كينج قد قام بحل المسألة بِرُمّتها بطريقةٍ مُرْضِية. ولم يخطر لنا ببالٍ أنها قد تصبح بالفعل أكثر تعقيداً من ذي قبل.

تجعلني الكتابة عن هذه الأشياء أشعر كأنني أثر عتيقٌ بالٍ. إن معظم الأسماء والمعارف التي أصورها حديثه فعلاً، ولكنها تشتمل في داخلها على تغيرات اجتماعية جوهرية جداً. وفي حضارةٍ كانت ترغب في تعوّد ولا زالت «الطريقة الوحيدة الصائبة»، تشير هذه الأسماء الجديدة إلى ظهور أشكالٍ جديدة من القلق، وحقائق اجتماعية جديدة ستؤدي حتماً إلى تفكيك الحقائق القديمة

وتمزيقها. ومعظم هذه الأشياء الجديدة ترفض تماماً أن تنحشر في نماذجنا القديمة عن الحقيقة.

من الخيار المحدود بين امرين إلى الجمع بينهما

لو كان نظامنا الاجتماعي يتمتع بالتنوع، ويبتهج بامتزاج الأعراق، ليجعل من بوتقة انصهار الأعراق شيئاً أكبر من مجرد استعارة عاطفية محضة، لما كنا شعرنا بهذه العصبية من كل هذه الأمور. لكننا على الأغلب نعيش في ظل حضارة تحب الجواب الصحيح، وعندما ينبثق جواب آخر، نسعى لإيجاد جوابٍ وسط بين ما نَعُدّه بدائل متنافسة. فإن لم نتمكن من رؤية حقيقة واحدة عامة، فإننا نضع حقائق معاكسة ومتضادة ونختلق المنافسة. وبالفعل، نحن مسؤولون إلى حدٍ ما عن خلق الخلافات.

إننا جميعاً نخضع بقوة لإغراء التفكير المزدوج. وإذا أضفنا إلى هذا ولعنا الشديد بتوطيد وممارسة الهيمنة والسيطرة. فلن يصعب علينا فهم استجابتنا التلقائية إلى فكرتين تبدوان ظاهرياً أنهما تشتركان بكونهما حصرّيتين. فليس من قبيل المصادفة أننا ما زلنا نتعلق بمفهوم «نظام الحزبين». نحن نحب الخلاف والصراع، بل إننا نسمي هذا مؤسسة حرة. وكما يتصارع الأطفال في زاوية الشارع الواحد ضد الآخر، نريد، مثل هؤلاء الأطفال، أن يفوز الرجل «الأفضل». فالحياة بالنسبة إلينا هي اختيار بين أمرين (إمّا/ أو)، ونحن لا نجازف أو نغامر باختيار الأمرين معاً. فالأطباء مثلاً ظلوا يؤكدون لنا سنوات عديدة: «أنتن الممرضات بحاجة لتفهمن أنه لا بد من وجود شخص ما يكون مسؤولاً عن كل الأمور». لم يفُتْني قَطُّ أن ألاحظ أنني لست أنا المقصودة بهذا الشخص.

ونظراً لخضوعنا لسحر المنافسة والخلاف، وحب الهيمنة والسيطرة على كل شيء، كان على كل هذه الحقائق الجديدة التي ابتدعناها، إمّا أن تنسلّ

بمهارة لتدخل ضمن التركيبات الموجودة حالياً، أو أن تبقى خارجها. وإن لم يستطع المرء أن يُدخلها ضمن التراكيب القديمة وبقيت خارجة عنها، فقد تُعَدّ تحدّيات للتراكيب القائمة. ولقد حدث هذا الشيء بالفعل، وحققت هذه الحقائق النجاح، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أنها أصبحت عزيزةً علينا، بل أصبحت في أحوالٍ كثيرة مزعجة بشدّة. وعند مراقبة الاستجابات المختلفة لكل من أنيتا هيل وهيلاري رودهام كلينتون من ناحية الكفاءة والخصائص الشخصية نستنير في هذا الصدد.

للتراكيب أو البُنى الموجودة صفة مميزة معينة. وهي تتبدى لي بشكلٍ واضح؛ لكنها ما زالت تؤدي إلى إزعاج بعض الناس عندما أقولها بصوتٍ مرتفع وكأن تحديدها وتسميتها يكشف النقاب عن شخصيتها الحقيقة. ومع ذلك يتعين عليّ وصفها في هذه النقطة إنها بشكلٍ مبدئي ذات طبيعة أبوية، فهي تفترض أن أفضل نموذج متوفر للقيادة، يتطلب رجلاً، يقوم بطريقة مثالية بوظيفة الأب العطوف لكن الحازم، فيتحكم بالآخرين ويسيطر عليهم. كما أنها تعتمد على نظام التسلسل الهرمي فتفترض مستويات مختلفة من الحقوق المكتسبة التي تُؤَمِّن ممارسة القوة والسيطرة على الآخرين. إنها تُركِّز على قوة الهيمنة والسيطرة بوصفهما الأساسي، وبالهدف الذي يجب أن ينشد. ومتى تم الوصول إليها، يجب الاحتفاظ بها.

تتميز هذه النماذج بأنها مادية إلى حدٍ كبير، وتنزع إلى رفض وتجاهل أو إهمال أبعاد الحقيقة التي لا يمكن رؤيتها أو قياسها أو التحكم بها أو دراستها بشكلٍ واضح. إنها تؤكد وتشدد على العمليات الميكانيكية الآلية، باستخدام أساليب المعالجة العقلية والتحليلية. وهي تتغير وتزدهر عن طريق عملية الجدل. إنها تزوّدنا بالنموذج المفضل للتغيير، كما تشكل مادة التاريخ الإنساني. وهي تدل إلى حد كبير على وطنية المرء. إن مشكلة تحقيق السلام العالمي عن طريق قيامنا بدور الشرطي الدولي مثال مفيد على وجهة النظر هذه،

كما هي الحال بالنسبة إلى «الحروب» المحلية التي نشنها على المخدرات والفقر والإيدز والعنف.

هذه التركيبات تكشف النقاب عن النموذج المهيمن في بلادنا، هذا النموذج الذي هو إلى حدٍ كبير تحليلي، وخطي، وسببي، ومختزل، وهرمي، ويرتكز على الأمور التي يمكن رؤيتها وملاحظتها. هذا هو «أسلوبنا في التصرف». فنحن نهتم بالسيطرة على الأمور وفي الحقيقة على كل شيء تقريباً. لذا، نحن نسعى إلى معرفة تنبئية، ونهدف إلى جعلها موضوعية وقابلة للقياس. ولهذا السبب، نفضل كثيراً المعارف العلمية على كل أنواع العلوم الأخرى. ونطلب من العلم القيام بمهمة حل كل مشكلاتنا، ونستخدم في ذلك التنافس أداةً رئيسةً لانتقاء الجواب الذي نريده من بين النظريات. إننا نعتقد أن هذه الطريقة هي الطريقة الأفضل والأمثل، حتى وإن كانت النتائج مزعجة أو غير وافية. ونحن لا نعتقد أن طرق المعرفة يمكن أن تخضع للتساؤل أو الشك، ولكننا نظن فقط أن طرقنا أو مناهجنا بحاجة إلى مزيد من التحسينات. ونحن نثق بالعلم بالطريقة التي وثق بها الناس بالدين في العصور الوسطى، ونعتقد أنه يجب بل وسوف ينتصر ويسود. كذلك نحن نعتقد أننا نجد أفضل من هذا الأسلوب.

لعلك تتساءل إلى ماذا يقودنا كل هذا؟ أعلم أن هذا الحديث ثقيل الوطأة، لذا، أظن أنه آن الأوان لأخذ استراحةٍ والقيام بحل تمرين.

تمرين

خذ بضع دقائق لتفكر ملياً في بعض التنظيمات الاجتماعية التي تُمضي فيها وقتك من يوم إلى آخر. قد تكون أسرتك أو عائلتك الموسعة، أو عملك، أو نادياً تنتسب إليه أو مؤسسة تنتمي إليها. وقد تكون جيرانك أو مدرستك أو

كنيستك. تصوّر أنك موجود فيها. ولعلك سترغب في الإجابة عن الأسئلة التي سأطرحها عليك لمجرد التسلية.

من المسؤول؟ هل هناك من يقدم التقارير لهذا المسؤول؟ وهل يقوم أشخاص آخرون بتقديم التقارير لهؤلاء المسؤولين؟ هل يوجد من بين هؤلاء الأشخاص من يمارس سلطته عليك؟ هل يسيطرون عليك؟ وإن كنت أنت واحداً من الأشخاص المسؤولين، فهل تقوم بالسيطرة على الآخرين أو التحكم بهم؟ كيف تُمضي وقتَك هناك؟ ما الذي تتحدث عنه، وتتعامل به، وتقضي وقتك فيه؟ كيف تفعل هذا؟ ما الذي تفعله عندما يظهر خلاف أو نزاع؟ كيف يتم حله؟ هل تعتقد أن كل شخص في الولايات المتحدة يفعل الأشياء بهذه الطريقة نفسها؟ هل تعتقد أن الناس في إندونيسيا وكينيا والبيرو يتبعون الأساليب التي تتبعها نفسها؟ هل تعرف الجواب عن هذا السؤال الأخير؟

إذا اقترح أحدهم أن علينا قبل معرفة الأجوبة على هذه الأسئلة، القيام بمعرفة شعورنا وأعمق عواطفنا تجاهها، ثم التحدث عن ذلك بشكل صريح وبنوع من العمق، فكيف ستنظر إلى هذا الاقتراح؟ هل سثير اهتمامك، وهل سيكون مريحاً، أو له معنى؟ هل سترحب بالفرصة؟ كيف ستعرف أنك اقتربت من الإجابة عن أحد هذه الأسئلة؟ هل تتمنى أن أتوقف عن طرح هذه الأسئلة سريعاً؟.

إذا نشأ نموذج جديد، فكيف يختلف عن صورة «الحياة كما تعودنا أن نراها»، والتي تمثل النموذج المسيطر؟ قد تتطلب منك الإجابة إطلاق العنان لخيالك أو قد لا تطلب ذلك؛ فالأمر يعتمد على مقدار الوقت الذي تنفقه في التفكير في التغييرات التي تجري حولك. بعض الناس يفكرون في هذا التغييرت من باب الفضول. ويعتقد آخرون أنهم مضطرون لفعل ذلك بسبب تغييرات

الحياة. وهناك بعض الأشخاص الذين يتميزون بالشجاعة والذكاء، والذين يختارون حياةً خصبةً نابضة بالحيوية والنشاط، مما يعني أنهم يظلّون منفتحين على كل الاحتمالات.

ماذا لو أننا، بالإضافة إلى تحليل المشكلة، قمنا بعزلها إلى أجزاء، وبعد فحص كل جزءٍ من هذه الإجزاء، لفت انتباهنا وجود مجموعة منوّعة من الطرق التي نستطيع من خلالها أن نجد علاقات بين كل هذه الأجزاء؛ ثم شعرنا بالفضول لمعرفة الطرق المختلفة التي تمكّننا من جمع هذه الأجزاء المختلفة في وحداتٍ كاملة جديدة؟ ماذا لو أننا، بالإضافة إلى رؤيتنا للعملية من بُعدٍ واحد، أَوْلَيْنا الاهتمام نفسه لشبكات العلاقات القائمة بين عمليات البعد الواحد، ووجدنا أن المنشأ له أهميةُ المعادلة نفسها، وعند قيامنا بهذا اكتشفنا أن هناك قوى لمّا تدخلْ بَعْدُ في منشأ المشكلة؟ ماذا لو أننا لم نرغب فقط في عزل المشكلة بهدف حلها، ولكنا وجدنا أننا نهتم على حدٍ سواء بالنظر إليها ضمن سياقها أو محيطها، بكل ما فيه من حقائق منوعة ومطمورة في المشكلة وتشكل جزءاً منها، تتصل بشكل أساسي بكل الأمور الأخرى؟ ماذا لو تعمدنا القيام بهذه التجربة، ونحن نعرف معرفة تامة أن هناك أبعاداً أخرى متعددة للحقيقة تقع خارج نطاق إدراكنا؟

ربما يجب أن نبدأ بالاعتراف أننا لا نستطيع أن نسيطر على كل شيء. وقد نكتشف أن السيطرة تعوقنا، وأن اللحظة الإبداعية تنتقل إلى ما وراء الإمكانات التي يمكن التنبؤ بها. قد نرغب في ابتداع بعض النماذج لتدبر الأمور وإدراتها حيث يشكل التفاعل فيها قوة هامة توازي وتماثل قوة التركيبات الهرمية. وبدلاً من السعي للسيطرة، لِنَسْعَ لربط الأمور بعضها ولنركّز على النماذج والأساليب التي تمكّننا من عمل ذلك. ربما نستطيع أن نبدأ بتخيل طرق متعددة للمعرفة، ونكتشف أبعاداً جديدة لقوة المعرفة

الأخلاقية، أو المعرفة الجمالية أو المعرفة الحدسية. هذه هي سمات النماذج المنبثقة.

أرجو أن تكونوا قد لاحظتم أنني لم أرغب في إقصاء النماذج القديمة، لأن لها بعض الفوائد. لقد منَحَتْكَ ومنحتني البنسلين والرايون، ولا يمكن أن تكون سيئة في كل نواحيها. ولكنني أريد المزيد، أريد النماذج القديمة عندما تكون ملائمة وصالحة، وعندما لا تكون كذلك أريد خيارات أخرى. إنها نماذج قديمة مُثْقَلة الكاهل، تحمل كل الحقائق على أكتافها، ومن الواضح أنها لسيت كُفْياً لهذه المهمة. وهي مطوّقة ومقيدة بصلابتها وصرامتها ورفضها لرؤية ما لا تستطيع السيطرة عليه. أعتقد أن النماذج المنبثقة تمنحنا الخيار بالتوسع، والإبداعية، والحرية، واتساع المدى. وإن كنا نصر على الازدواجية، فهي ستمنحنا التوازن.

إذا فهما النماذج المنبثقة بهذه الطريقة، فإنها ستوفر لنا الوسائل التي توصِلُنا إلى بعض القوى التي نواجه بها عدم التوازن الذي يميز النموذج المهيمن، كما ستقودنا إلى إعادة بناء الحقيقة الاجتماعية. وهذا الأمر سيأتي بالفائدة علينا جميعاً. فلا حاجة للتقيد بالبُنى والتركيبات الأبوية، إنما ستصبح لدينا بُنى وأنظمة يقودها الشخص الأنسب للقيام بالمهمة، في هذه الساعة أو هذا الأسبوع أو هذا الشهر أو هذه السنة. وقد نلجأ أحياناً لتطبيق النظم الهرمية، وأحياناً أخرى نطبق أنظمة أكثر مرونة وقدرة على التفاعل فيما بينها. وحيثما نجد أن النتائج المتوقعة قد تُعَدّ عوائق في وجه خلق علاقات جديدة، نستَطِعْ أن نتخيل أن القيم أو الإمكانات الإنسانية يمكنها، أقل ما يمكن، أن تثير اهتمامات مقنعة بالقدر نفسه الذي تثيره القوة أو السيطرة. ويمكننا أن نلطف من نزعتنا الآلية باعتماد وجهات نظر كلية وشمولية، ونصلح نزعتنا المادية باللجوء إلى أفكار أكثر شمولية وإنسانية. ويمكننا أن نتخيل أننا أصبحنا نتعاون، بدلاً من

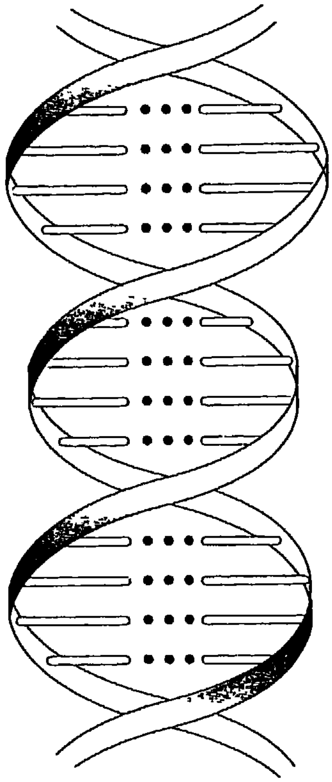
اعتمادنا على الجدل والمنافسة. وفي لحظة طيش، يمكننا أن نتخيل كذلك أننا قد بدأنا بالتفكير بطريقة عالمية شاملة.

صنع الاستعارات الجديدة

لتحقيق ذلك، علينا أن نبدأ بتحديد استعاراتنا الحالية بإخلاص، لنرى كم واحدة منها ستتحول إلى رموز تعمد للإبقاء على النموذج المهيمن وتقويته وتعزيزه. وفي الوقت الذي نواصل فيه استخدام استعارات الحرب والجدل والهيمنة والسيطرة، يمكننا أن نتخيل استعاراتٍ تتعلق بالخلق والإبداع والتعاون والربط والوصل. بعض هذه الاستعارات التي أثبتت فائدتها بالنسبة إليّ تتضمن الحياكة والنسيج وقيادة فرقة موسيقية والدرزة والمعالجة أو المداواة وأمواج المحيط والنمو والزراعة والسفر. وأنا شخصياً مولعة باستخدام تلك الاستعارات التي تسمح لي بالاستمرارية.

أما وقد أغرقتكم بالصور الازدواجية، فأعترف لكم بأن الأمور ـ كما أعتقد ـ وتركيباً من هذا، لكن، إذا كنا نبحث عن التوازن، يتعين علينا أن نتخيل ونبدأ. وعندما حاولت أن أتخيل وأبدأ، رحت أبحث عن التناظر والتماثل، فنحن نستخدم الاستعارات لكي نتعلم. واستقر رأيي أخيراً على فكرة التشبيه بجزيء آل «دي. إن. أي». إنه مرسوم في وسط الرسم التوضيحي 16/1 مثالاً يكشف عن مجموعة من العلاقات. فإذا ما أردنا تغيير كل قوى النماذج السائدة أو تبديلها لا تدميرها، وذلك بجعل بعضها متمّماً لبعضها الآخر، فسيكون بإمكاننا تصور بديلٍ خلاق للنزاع، يسعى إلى خلق جزئيات شبيهة بجزئيات ال «دي. إن. أي» من حيث الصلة والتوازن. يعجبني هذا التشبيه، يعجبني لدرجة أنني لن أُلزِمك بالقبول به. ومع ذلك، فهو قد يؤدي إلى بدء حوار في عقلك.

الشكل 16/1. أبعاد النموذج باستخدام تشبيه «ضفيرة ال دي. إن. آي.».



مثال عن أبعاد
النموذج المنبثق

صنعي تركيبي
تفاعلي
مُطوَّق بإحكام
يسعىٰ للربط
وضع في بيئة
يكتشف الاحتمالات
يسعى للتوسُّع
يتبع طرق متعددة
لاكتساب المعرفة

مثال عن أبعاد
النموذج المهيمن

تحليلي
هرمي
مقسَّم إلى أجزاء
يسعى إلى السيطرة
مستقيم وخطي
يحاول التنبؤ
يسعى إلى احتواء أو
منع الانتشار
يتبع المعرفة العلمية

لقد حاولت أن أبين في الشكل 16/1 ما يمكن أن نجده على جانبي كلٍ من جديلتي الـ«دي. إن. آي»، الحلزون أو اللولب المزدوج لنموذج واطسون. أظن أنني، باستخدام هذه الاستعارة، أحني رأسي تحيةً لمشروع المورثات «الجينوم».

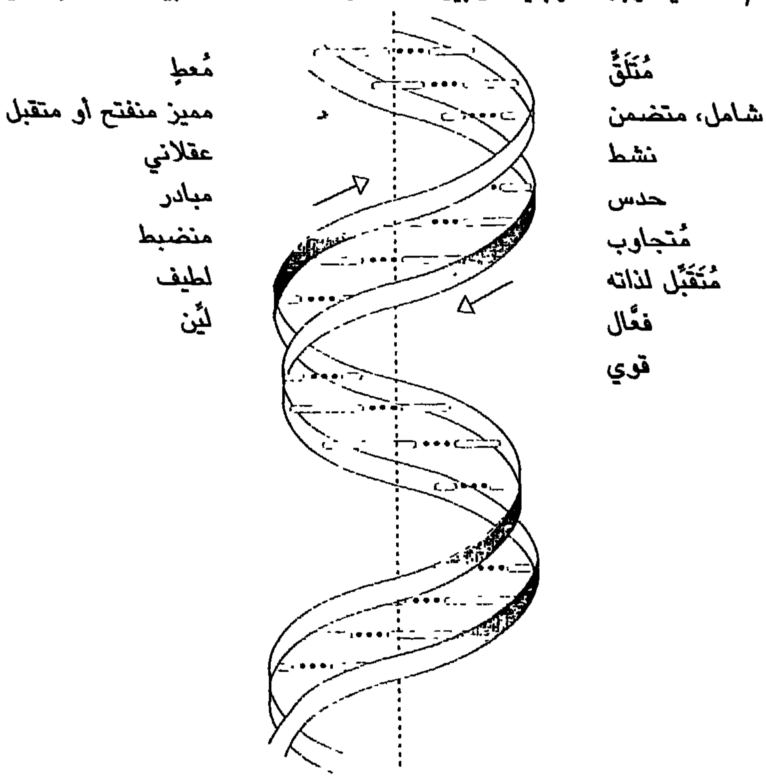
لقد أشركت معي فيما مضى، وخلال السنين المنصرمة، جماهيرَ مختلفة وأفراداً مختلفين في الاطلاع على أجزاء من هذا البحث. فوجدت أن أحد الأشياء التي تخلق الانزعاج هو الارتباك الذي تسببه فكرة التتامية. فبعضهم يميل إلى أنها تؤدي إلى التبعية أو الاتكالية؛ ويفترضون أنهم يستطيعون الإحاطة

بنصف جزيء ال «دي. إن. أي» فقط، ومن هنا عليهم، أن يطلبوا من الآخرين الإحاطة بالنصف الآخر بالنيابة عنهم، ليفعلوا ما يستطيعونه من أجلهم. وهو الذي كان يجب عليهم فِعْلُه تجاه أنفسهم، لو أرادوا تحقيق الكمال والتمام في حياتهم. ويعتقد بعضهم أن السمة «الطيبة» التي نود الإبقاء عليها، ستتلاشى لتُظهر الجانب الآخر منها. فنحن نخشى أن نكتشف أن «الجانب الآخر» من اللولب المزدوج معقول أيضاً، وبذا يستحق البحث والتفكير الجدي فيه، مما يؤدي إلى إضعاف الجانب الذي نتمسك به. نحن نخشى الضعف من خلال التنافس، بدلاً من إدراك الخصب من خلال الوفرة؛ ونحن نبتنى لعبة الربح مقابل الخسارة، بالرغم من أن علماء الفيزياء أخبرونا أن الكون يتوسع بشكلٍ دائم، ونستخدم بعض الكلمات التي تثير العواطف للإبقاء على هذا الخلط.

سأورد هنا بعض الأمثلة لتساعدكم في فهم ما أعنيه؛ فنحن نعتقد أن الوجه الآخر للعطاء هو المنع، بينما من الأفضل أن نتخيل أنه الأخذ. كما نعتقد أن التمييز يقابله عدم التمييز، بينما لو فكرنا بطريقة خلاقة، لتخيلنا أن الوجه الآخر هو الشمولية. كذلك نعتقد أن الوجه الآخر للفاعل هو المنفعل، بينما نستطيع أن نَعُدّه المُتَلقّي. ونعتقد أيضاً أن الوجه الآخر للعقلاني هو اللاعقلاني، بدلاً من أن ننظر إليه على أنه حدسي أما بالنسبة للمبادرة، فنعتقد أن الوجه المقابل لها هو نقص روح المبادرة، في حين أننا نستطيع أن نعدها القدرة على الاستجابة. ونعتقد أن المقابل للانضباط هو عدم الانضباط، على الرغم من أنها قد تعني التقبل للذات. وأخيراً نحسب أن عكس الرقة هو الخشونة، في حين يمكننا أن نتخيل أنها القوة. إن النقائض أو الأضداد تجعلنا نخلط بين الإشياء، وتدفعنا لخيارات قسرية، وتثير النزاع، فتعبير الوجه الآخر يشير إلى أحد جانبَي العملة النقدية، أو «للنظير الذي يزم أو يرتبط بالضرورة بواقعٍ أو حقيقةٍ ما، وينطبق عليهما» كما يعرِّفه المعجم. في الرسم الإيضاحي 16/ 2 حاولت أن أورد مثالاً يوضح الطريقة التي يمكن أن ترتبط بها هذه الأوجه المتقابلة كما يرتبط جزئياً الـ«دي. إن. أي» بعلاقة اتصال تتفاعل وتتمازج فيها الظاهرتان.

بكلمات أخرى، إذا أردنا أن نبدع نموذجاً يحترم قوة نموذجنا الحالي السائد، ويقدر إسهاماته، ويحدث مع ذلك تغييرت تبشر بنشاطات قوية وواعدة بالنسبة إلينا جميعاً، نجد أنن نستطيع تحقيق ذلك عن طريق أبعاد النموذج المهيمن مع أبعاد أوجهها الأخرى. تلك الأبعاد التي تقبع تحت الظلال. وإن أكبر تحدٍّ يواجهنا، في حضارتنا، فيما يتصل بهذا النموذج، هو ميلنا الشديد للتفكير بأسلوب (إما هذا/ أو ذاك)، أي الاختيار بين أمرين، إلى الحد الذي يجعل من إمكان تعديله «بالجانب الآخر الموازن» أمراً من الأمور التي يصعب علينا تخيلها. وقد ننسف الفكرة كلها، أو ندافع عنها حتى الموت إذا كانت تعجبنا كثيراً. واستخدامي التشبيه الجريء هنا متعمَّد، فهو يجذب الانتباه للطريقة التي نستجيب بها. وليس من قبيل المصادفة أننا عندما نحاول تعيين أضداد الأشياء التي نتعلق ونعتز بها، غالباً ما نستخدم كلمات ذات دلالات عدائية أو سلبية.

الشكل 2/16 التتامية: وجهة نظر بديلة من بين سلسلة من التناقضات القائمة بين السمات الإنسانية



فالأشخاص السود الأذكياء أو النساء القديرات مثلاً، يعرفون أن الأشخاص الذين ينعتونهم بألقاب سيئة، سيقدرونهم بشكل أكبر، إذا اتسموا بالسلبية والإذعان، وقد يتسببون في إيذائهم إن هم رفضوا ذلك. والنموذج المهيمن الذي يحمل في ثنايا مسلماته وافتراضاته الإيمانَ «بالطريقة الوحيدة الصحية»، هو نموذج ضعيف ودفاعي في صلبه، خصوصاً عندما يضطر إلى إنكار الأبعاد الأساسية للحقيقة أو رفضها للإبقاء على الأمور التي يؤمن بها.

تَبَنُّ المتناقضات

لا يدل عدم التوازن على الذكاء، ولا يؤدي إلى الكمال. وهذه ليست بالحقيقة المذهلة. ومع ذلك فإن إدخال أو تقديم كل ما هو جديد في بلادنا، التي نحوّل فيها كل اهتمامنا باتجاه مسائل القوة المهيمنة ولا نعي أننا نفعل ذلك، عملٌ مملوء بالصعوبات. وإن اكتشافَ بعض التخيلات المجازيّة الجديدة، بهدف خلق حقائق اجتماعية جديدة، لا تهدم القديمة تماماً، مغامرةٌ مثيرة للاهتمام. إذا راقبنا انهيار كتلة دول أوروبا الشرقية والألم الذي رافق العملية، فربما نتعلم أموراً تستحق الاهتمام. وهذا النموذج من التغيير لا يجذبني.

أفكر في الأبعاد المتعددة للنموذج المنبثق، على أنها «الأبعاد الصامتة» للمعاني الإنسانية. إنها صامتة، لأننا اعتقدنا وجود بُعدٍ واحد، وقمنا بخداع أنفسنا بشكلٍ متعمد بخصوص الأبعاد الأخرى، وسعينا لإخماد صوتها في أنفسنا وفي الآخرين. لقد تعرض الكثيرون للإبعاد من قِبَل الأشخاص الذين لم يكونوا أطرافاً في النموذج المهيمن. لهذا السبب نجد أن لدى بعض الناس، في كثير من الأحيان، قدرةً كبيرة على ممارسة بعض أوجه هذه الأبعاد الصامتة في المواقع غير المتكافئة؛ وهم يستخدمونها وسيلةً للبحث عن حل متوازن لنزاعاتنا. فإذا قمنا بإبداع نماذج مترابطة كترابط جزئيات ال دي. إن. أي،

نقدّر أهمية قوة كلا النموذجين. وعند قيامنا بإبداع هذه النماذج، سنجد أن التوازن هو الهدف، وليس الفوز أو النصر. ولكن، لكي نقوم بهذا، علينا أن نجد طريقةً نستثير بها هذا البعد الصامت، ونسمح له بحرية التعبير. وعندئذٍ سيتعين علينا الاستماع لهذا الصوت.

كذلك يجب علينا أن نعرف أن الهدف من السماح بحرية التعبير للأبعاد الصامتة، لا يُقْصَد منه إيذاء الآخرين الذين تنقصهم القدرات، أو تحقيق النصر عليهم، بل هو سعيٌ لخلق التوازن. وعندئذٍ يستطيع النموذج المنبثق، كما أعتقد، التحرك باتجاه تحقيق التمام بدلاً من الهيمنة، والعمل على ملء فراغات النسيج بدلاً من استبداله، كما نستطيع أن نرفع ونُعلي من شأن الموسيقى السيمفونية، بدلاً من إخماد موسيقى موزارت مراعاةً لباخ، أو طمس أصوات الكمان مراعاة لأصوات المزامير. يمكننا أن نختار التوازن بدلاً من التنافس، ثم نُظْهر بعد ذلك القوة العظيمة التي ستنتج عن ذلك. فمثلاً، قيامنا بإصداق القوانين التي تحمي النساء من غير أن ننتبه إلى أنها قد تؤذي الرجال، أو القوانين التي تحقق العدل للأقليات العرقية، بينما تلحق الظلم بمن هم ليسوا كذلك، هذا الإصدار ليس إلا مجرد إعادة توزيع للنموذج المهيمن بلاعبين جدد. وفي أفضل الأحوال، لا يُعَدُّ هذا تغييراً اجتماعياً.

يبدو أن التطور ليس بالشيء الذي يتحكم فيه شخص معين، أو مجموعة من الأشخاص، فنحن نتعثرُ في طريقنا باتجاه إبداع أساليب جديدة للتعبير من خلال النماذج المنبثقة، مهما قام دُعاة النموذج المهيمن بمقاومة هذه التغييرات، ومهما اختلطت وتشوشت أصوات الأبعاد الصامتة. فأنا لم أتوقع أن أعيش لأرى سقوط جدار برلين، مهما تمنيتُ في السابق رؤية ذلك. كما أعتقد أني لن أستطيع أن أفهم معنى الموت بسبب الإيدز، مهما أردتُ أن أفهم سببه لأقدم معرفتي هدية للآخرين. ستبقى بعض الأمور غامضة، وأعتقد

أني أشعر بكمال أكبر تلقديري هذه الحقيقة. وبعبارة أوضح، يتعين علينا إما أن نفهم كيف نتعايش معاً، ونقدر اختلافنا، ونحتفي به، ونجعله مصدراً لإغناء أنفسنا، أو نقوم بنسف كوكبنا. وهذا الخيار، كما يبدو لي، خيارٌ واضحٌ وصريح.

وبصفتي إنساناً تدرّبَ منذ نعومة أظفاره في رحاب قدرات وآراء البعد الصامت، هالني كيف يجاهد الكثيرون من أجل الإبقاء على صمت هذه الأبعاد، وصدمتني الجهودِ الشاقة التي يبذلها بعضهم لإبقاء الصامتين على صمتهم. أحياناً يبدو هذا الأمر ميؤوساً منه لدرجة تثير الضحك، وفي أحيان أخرى يبدو محزناً، وفي مناسبات أخرى يبدو هدّاماً بشكل صريح وواضح، بل يبدو تدميراً للنفس. وعندما جاء الوقت الذي تمكنت فيه من اكتشاف الكثير من هذه الأمور في نفسي، كان العمل قد تقدم بي كثيراً. ولقد قضيت بعض الوقت قبل أن أتمكن من إحياء الأبعاد المفقودة وإصلاحها.

مشروع الإصلاح

باستخدام الآثار المتقطعة
للذكريات الأسيرة،
أرحل بحثاً عن
أجزاء من نفسي
التي مرت ولم يرها أحد،

قطع مكسورة من أصيص الأوركيد،
ركام القدر الفخاري،
موضوع في رفوف دكاكين الرهن
لمن أحبهم ويحبونني.

إنني أنتقل كعجوز شمطاء شريرة
تتوق بشدة لمنزلة سيدة بحقيبة،
حيزبون تلمس البقايا، تختار
من مخبأ الذكريات الكئيبة، الصامتة
ذكريات
محطمة ومختلطة على حوامل
في متاجر إعادة البيع غير المضاءة
التي تدار من قِبَل سيدات هشات زرقاوات الشعر
يرتدين أظافر قرمزية وقلادات متدلية.

أتخير من بين مواقع القمامة العائدة
لنفايات الإنسان
(أرواح، دموع، رعب وسقط المتاع)
أبحث عن عملية غريبة،
عملية قديمة،

شرائح وشظايا لتقدماتٍ
منسية وخاطفة، مبعثرة
كالرماد على الشاطىء والبحر،
ممهدة في حفر أرضية عديمة الشكل.

أنجرِفُ إلى الشاطىء كخشبه طافية، مختلطة
مع نفيات حكايات البحيرات العاصفة،
فاقدة الوعي، نفيات مجهولة الاسم

للطحالب البحرية الموحلة، وسوق النباتات، والحجار،
وفضلات المدينة المبعثرة،

تُستخدم هنا بشق النفس،
وهنا تسعتمل بشكلٍ مُفْرط
وراء نطاق الإصلاح إلى حد ما،
مشلولة الحركة.

لن أمسك سريعاً مرةً أخرى
بالريح
أقذف بروحي إلى الأعلى
بمثل هذا الانعتاق
الكامل والاستسلام الحلو.
لن تكون هناك وعود أقطعها أو أحافظ عليها.

حرية التعبير عن الحقائق البديلة

لقد استَغْرَقت بعض الوقت في رسم هذه الصور، المكثّفة المطَوّلة، للحقيقة البديلة التي ترشدني لسبب محددٍ جداً. وباستخدام استعاراتي للتعبير عن ذلك أقول: إنها المنطقة التي تنطلق منها الفرقة الموسيقية لتعزف لي مقطوعاتها، أو هي النول الذي أنسج به. إنها الوجه الأساسي للعملية بالنسبة إليّ. فإذا ما أخذ المرء بأساليب التصرف المصوّرة هنا، وحاول أن يستخدمها كأدوات للإبقاء على النموذج المهيمن، أو لضمان إلغاء النموذج المهيمن من قِبَل النموذج المنبثق، فلن يؤدي استخدامها إلى أية فائدة. وفي الواقع، أعتقد أنها ستبرهن أنها مهلكة. أحاول أن أقول هذا بأقصى ما أستطيع من وضوح، لأني أعتقده أمراً بالغ الأهمية. فأنا لم أتكبّد مشقة تأليف هذا الكتاب لأقدم لكم

عشر طرائق أو أساليب جديدة للتلاعب بالحقيقة، أو لتحقيق السيطرة والهيمنة. وكما ترون، يقلقني هذا الأمر كثيراً.

لقد فهمت من الأشخاص الذين أشركتهم معي في هذه التخيلات أنهم يجدونها صعبة، بالرغم من تقديرهم لها. وأنا كذلك أجدها صعبة. ومع ذلك إذا أردنا مواجهة النزاع - برغم استمرار عدم التكافؤ في طاولات المفاوضات، وبرغم تركيزنا الفعلي على قوة الهيمنة - فالتعرف على بعض أساليب التصرف الصعبة أفضل من عدم التعرف عليها، أو أفضل من اللجوء إلى الطرق التقليدية. وقد برهنت هذه الأساليب على فائدتها بالنسبة إليّ، وأنا أتشوق إلى الدخول في حواراتٍ ومناقشات حولها مع الآخرين.

لا شك أنكم ستذهلون عندما تكتشفون أني قررت، في النهاية، أن أحدثكم عن أساليب التصرف العشرة التي أستخدمها في المواقع التفاوضية غير المكافئة. ولكن قبل ذلك، إليكم هذه القصة.

قصة

ابنتي بيكي في عامها الثالث من تجربة الحياة، وعامها الثاني في مركز جامعي للعناية الصحية اليومية، أصبحت تُعْرَف بأنها الفتاة الأفضل والأكثر قدرةً على مساعدة الطلاب الجُدُدِ، الذين لا يتكلمون اللغة الإنجليزية، على الاندماج في محيط الجامعة. كنت مطلعة على هذا الأمر بشكل مبهم، وكنت أحترم كثيراً نزعة بيكي الاجتماعية، ولكني لم أفكر فيها كثيراً. وفي أحد الأيام، وبعد أن وصلنا إلى غرفتنا طلبت مني رئيسة المعلمات، بطريقة واقعية جداً، أن أصطحب بيكي إلى المكتب الرئيس بعد انتهائها من وضع حاجاتها. كانوا هناك في انتظارها بسبب وجود طالبة جديدة لا تستطيع التحدث بالإنكليزية. لم تتأثر بيكي بهذا الطلب كثيراً، وتوجهت إلى المكتب. لفت هذا الأمر انتباهي، وبدا لي أنه غير مألوف، وبدأت أفكر فيه.

وتابعت التفكير على نحوٍ متقطع طوال النهار، وأخذت أتساءل عما تفعله بالضبط. وبينما أنا مستغرقة في التأمل، ظننت أنها تُعلّم هؤلاء الطلاب في البداية كيف يقولون نعم ولا، ثم تعلمهم بعد ذلك كلمة طاولة أو كرسي أو حمام أو طعام أو ماء، ولعلها كانت تعلمهم أيضاً كلمة لعبة، باب، الخارج، ملاعب. وعندما حان وقت اصطحابها للعودة في المساء، كانت تدور في ذهني مجموعة واسعة من الافتراضات. وحيث إنني أعرف وظيفتي، توجهت إليها كطالبة وسألتها عما تفعله. فقالت: «حسناً، أعلمهم في البداية كيف يقولون بيكي، ثم أجعلهم يتدربون على ذلك مرات ومراتٍ حتى يتقنوا ذلك بشكل صحيح». صُدِمْتُ! عجباً، هل ابنتي أنانية وتهتم بذاتها! ها هي ذي فتاة غريبة مسكينة، في بلادٍ غريبة، وابنتي تطبع في ذهنها اسمها العزيز أول وأهم وأقوى كلمة للتضلع بلغةٍ أجنبية. تمكنت من كبح جماح نفسي من إلقاء خطبة عفوية عن التواضع، وكأنني أعرف عنه شيئاً، ثم سألتها لماذا تفعل ذلك. فأجابتني قائلة:

«حسناً، هؤلاء الأولاد خائفون حقاً يا أماه، ويشعرون بوحدةٍ حقيقية، ولا يستطيعون التحدث إلى أي أحد أو عن أي شيء، إنه شيء مرعب، وليس هناك من يفهمهم حقاً، وأول ما يجب أن يعرفوه هو أن لديهم صديقة. بنتاً مثلي، لذا فهم بحاجة لمعرفة اسمي. وبهذه الطريقة إذا حدث شيء مخيف، أو إذا شعروا بالفزع والانزعاج، فما عليهم سوى ذكر اسمي، فتأتي المدرّسة، وتصحبني إليهم، فأبقى معهم، وأحاول أن أساعدهم، حتى لا يشعروا بالفزع أو الوحدة. بهذه الطريقة يعرف الجميع أنه يجب عليهم إحضاري. إنهم يشعرون أحياناً بقلق حقيقي، ويبكون، ويصابون بنوبات، وهكذا، عندما أصل إليهم أحاول أن أعرف ما خطبهم، وفي بعض الأحيان أقوم بضمهم».

17

أسلوب التصرف الأول:
اكتشف وعش في أعمق وأضمن مساحة إنسانية، تسمح بها إمكاناتك وقدراتك

بينما نجد أن قوة الهيمنة والسيطرة على الآخرين تحظى بالقيمة الدائمة في حضارتنا، نجد كذلك أن هناك أبعاداً متعددة للمعاني الإنسانية الأخرى التي تفرض نفسها علينا بالقوة نفسها. وربما بشكل أكبر، على أغلب الناس. من الأمثلة على ذلك حب المرء أولاده وتوريثهم ميراثاً لائقاً، أو احترام المرء قيمته الفعلية إنساناً، أو حماية بيئة ضعفية. ليس بالضرورة أن تتعلق هذه الأشياء الأعمق والأضمن بالأمور الجوهرية والأساسية في الحياة؛ لكنها قد تتضمن أشياء بسيطة، كمكان جيد للعمل، أو جوارٍ نظيف. عندما تبدأ بالتفكير في المسائل الأعمق والأضمن، ستدهش من عدد الأمور التي تعني لك، فعلاً، الشيء الكثير، والتي تفوق الرغبة في السيطرة على شخصٍ أو شيء.

وإذا ما قارنا بين استخدام قوة الهيمنة، واللجوء إلى الأبعاد الأعمق والأضمن للمعاني الإنسانية، وجدنا أن الأولى تعتمد على ممارسات بسيطة،

بينما تتطلب الثانية بذل جهد أكبر، ولكنها بالمقابل، تمنحنا الكثير. إذ أنها تحسن نوعية حياتنا وحياة الآخرين. ومما يدعو للسرور، أنها تستطيع أن توفر لنا خيارات إضافية أو مؤكدة في المفاوضات، وهي تزود الأشخاص الذين يختارون الجلوس إلى طاولة غير متكافئة، بوجهة نظر تُبْعِدهم عن التركيز على التشاحن والتخاصم بسبب قوة الهيمنة. ونظراً لأننا لا نستطيع ممارسة قوة الهيمنة بأية حال في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، فهذا مبررٌ يدفعنا للذهاب إلى طاولات التفاوض التي لا نضطر فيها إلى مراقبة أحد المتعودين استخدام قوة الهيمنة، وهو حاول الاحتفاظ بهذه العادة.

الثقة بالنفس الإنسانية

عندما حاولت استخدام هذا الأسلوب، عانيت في بعض الأحيان، من صعوبةٍ في طرحِ هذه المسائل، التي قد يَعُدّها الجالسون إلى الطاولة ساذجة أو عاطفية، بدلاً من قبولها أساليب واقعية ومقنعة. ونظراً لكوني امرأة، فإن استجابة الآخرين على هذه المسائل «تُختزل» أحياناً إلى إيماءة تفضل بالموافقة على «المسائل النّسْويّة»، والتي يفسرونها عندئذٍ على أنها محببة ولطيفة، ولكنها لا تتصل بالموضوع. وعلى سبيل المثال، عندما أدخلت مسألة البعد الأخلاقي على النزاع، فوجئت بأن ذلك اعْتُبِرَ من علامات سوء التمييز، وكأنني أخفقت في الوصول إلى المرحلة التطورية، التي تمكنني من التأثر بالأمور العميقة.

وبالرغم من ذلك، لمستُ تعطشاً كبيراً لدى الكثير من الناس للتوصل إلى رؤية مقنعة للحقيقة؛ لقد أهملنا، وعرّينا، وأسأنا استخدام الأبعاد الإنسانية التي تُغنى النفس الإنسانية إلى درجة كبيرة، وحوّلناها إلى أشكال ومصطلحات سطحية أو فاقدة للحياة. وأعتقد أن كثيراً من الناس يرغبون في العودة إلى هذه الرؤى، فالكثيرون يميلون إلى أخذ استراحة من استخدام أسلوب السخرية والتهكم، ليلتفتوا إلى التعبير عن الأمور التي تهمهم بالفعل. لكنهم في كثير من الأحوال يشعرون بخوفٍ شديد أو كبرياء كبير، يمنعهم من فعل ذلك. إلا أننا

لمّا نتمكنْ بَعْدُ من القيام بقمع كلي لهذا الاهتمام المتأصل في قدراتنا على تعميق شخصياتنا. ولقد اكتشفت أن دعوة الناس إلى برنامج عمل قوي، يوفر لهم الكثير من الخيارات، وقد يثير ويحفّز قدراتهم المبدعة أيضاً. إن التركيز في المفاوضات على أفضل نواحي النفس الإنسانية غالباً ما يؤدي إلى تنشيط أفضل الأبعاد الإنسانية عند الآخرين وإحيائها.

قصة

قمت منذ عدة سنوات بتدريس التمريض في عدة مؤسسات حكومية للطب النفسي. كانت هذه المشافي في أغلب الأحيان أشبه ما تكون «بغرف احتجاز»، حيث كان يتم تزويد الأشخاص الموجودين فيها، والمهجورين من قِبَل المجتمع ومن قِبَل أسرهم، بأقل ما يمكن من الخدمات التي يمكن أن تعطي معنى للحياة. في أحد هذه المشافي، جناح للأشخاص الموقوفين بجرائم مختلفة، والذين أدخلوا إلى المستشفى فيما بعد، إما للقيام بعلميةٍ تقييم لوضعهم لمعرفة احتمال إصابتهم بمرضٍ نفسي، أو لأنه قد تم طبياً تشخيص المرض لديهم.

كان الإجراء التقليدي المتّبع لمنح هؤلاء حق الدخول إلى المستشفى، يتم عن طريق إحضارهم إلى غرفة كبيرة رئيسة في الوحدة، حيث يقضي معظم المرضى وقت راحتهم، ثم يُصار بعد ذلك إلى نزع أصفادهم بطريقة شبه احتفالية. لم تحطّ هذه الممراسات من قدر المريض وحده، بل كانت تمثل تذكيراً مؤلماً لتجارب سابقة مماثلة للمرضى، فقررنا أنا وطالباتي أنه لا بد من البحث عن خيارٍ آخر أو بديل لهذا الأسلوب.

ثم بدأنا بدراسة الموضوع مع صنّاع القرار المختلفين. وكنا كلما تابعنا تحرياتنا، اكتشفنا بوضوح أن المقصود من هذا الاحتفال هو إنزال عقوبة الإذلال بهؤلاء، والسيطرة على المرضى الآخرين عن طريق تذكيرهم بورطتهم.

زعموا أن هذا الإجراء يَثني الأشخاص الآخرين عن العودة لما ارتكبوه، كما يذكّر الجدد «بالمصدر» الذي أتوا منه، لقد كان في هذا التصرف إشارة لعدائية مطلقة.

فاتخذنا قراراً بمناقشة هذا الموضوع في اجتماعات المجموعات التي تُعقد كل يوم مع المرضى، وعندما أشركناهم في وجهة نظرنا التي ترى أن المريض الجديد، قد يستفيد بشكل أكبر إذا ما علم أن المساعدة تعُم هذا المكان بقدر ما يعمه العقاب، بدأ المرضى الآخرون يتحدثون بفعالية ونشاط عن موافقتهم على هذا الرأي، وعن رغبتهم في القيام بهذا العمل. وبيّنوا أنهم سيحاولون تقديم المساعدة لهؤلاء المرضى الجُدُدِ إذا تم وقف هذه الممارسة.

في البداية أظهر أعضاء الإدارة معارضتهم، ثم أبدوا موافقتهم بعد ذلك. سُرّ المرضى بهذه الدعوة للتعامل فيما بينهم بطريقة أكثر إنسانية، وبذلوا جهوداً كبيرة للمحافظة على وعودهم. وبعد فترةٍ وجيزة أصبح الإجراء الجديد المتّبع بإدخال المرضى إلى المستشفى بصورة سريّة، إجراءاً مألوفاً وعادياً؛ ونسي الناس بسرعة الممارسة القديمة والمنطق الذي كانت تستند إليه.

في حين أن المفاوضات التي جرت بهذا الشأن استغرقت بعض الوقت، إلا أن النتيجة النهائية التي أدت إلى تهذيب التعامل الإنساني في الوحدة، استحقت النضال من أجلها. بالإضافة إلى ذلك، أعرب المرضى، الذين أصبحت لديهم شبكة اتصالات ممتازة فيما بينهم، عن امتنانهم لي ولطالباتي، وأظهروا هذا الامتنان بأساليب إيجابية متعددة. كنت أشعر بالغبطة عندما أحضر إلى الوحدة لاستلام التقرير المهني اليومي، فيأخذني أحد المرضى جانباً، ويقدم لي «التقرير الحقيقي» عما يجري، من الذي يُعاني من القلق؟ ولماذا يعانيه؟ ما الذي يمكننا أن نفعله من أجله؟ وسرعان ما علمت أن هذا التقرير كان يعكس متطلبات وآمال المرضى بشكلٍ أفضل.

خلال السنوات التي عملت فيها مدرّسةً للممرضات في الطب النفسي، تعرضت لتجارب متعددة من هذا النوع، مع أشخاص يُفترض أنهم مضطربون عقلياً وخطيرون. منَحني هذا الأمر شعوراً عميقاً جداً بالاحترام لتعطش النفس الإنسانية، لما هو أسمى من دافع السيطرة. إن إدراكي لفعالية هذا الأسلوب فعلياً بعد الإجهاد العصبي والضجر اللذين أصابني من جرّاء وجودي في مواقع تفاوضية، سيطر عليها كلياً الصراع المتكرر من أجل السلطة. كان هذا الأسلوب يصدمني لكونه أسلوباً تُعْوِزُه الحيوية تماماً، ومتوقَّع النتائج، ولا يحمل في طيّاته أي احتمال خلاّق أوهام.

وبمرور الوقت، تعلمت البدء بتجنب هذه الطاولات، حتى عندما كنت لا أَعُدّ نفسي محرومة أو خاسرة أو في وضع غير مؤاتٍ. وبدأت أرغب في الذهاب فقط إلى المواقع التفاوضية التي كنت أثق أنني سأمارس عندها ما هو أكثر من مجرد تفاوضٍ مِمِلٍّ حول القوة. بدأت بانتقاء الطاولات التي أذهب إليها، وأخذت باختيار تلك التي كان الهدف المشترك فيها ـ أو الهدف الذي أعرضه أنا ـ يتعلق بمسائل أكثر أهمية وإبداعيةً وجاذبيةً. لقد أوجَدَتْ هذه الطاولات بشكلٍ ثابت، حقائقَ جديدة معقولة ومفهومة أكثر بكثير من الحقائق السابقة، كما كان الذهاب إليها مُجْزياً دوماً. عندما أذهب إلى طاولة مفاوضاتٍ وأنا أعرف أنني سأُعَدّ فيها أضعف من الآخرين. ستتطلّب مني إثارة هذه المسائل شجاعة أكبر، لكنني تعلمت بمرور الوقت، أن أثق بقدرة الآخرين على التعمق في الأمور، وبأهمية القضايا الجوهرية بالنسبة إليهم.

قصة

إحدى الطرق التي تبتكرها معلمات التمريض، لخلق علاقات تعاون مع أوساط الرعاية الصحية التي يقمن بالتعليم فيها، قيامهم بتخفيض أجورهن في هذه الأوساط. ونظراً للاستغلال الصارخ الذي تتعرض له الممرضات اللاتي

يمارسن المهنة والعاملات في هيئة تدريس كلية التمريض في مواقع عدة، فإن هذه التبادلية فيما بين الطرفين تتميز بالإبداعية التي تفوق آمال المرء.

كنت قد وافقت في بداية ممارستي مهنة التعليم، على تقديم محاضرة لهيئة الممرضات العاملات في مستشفى حكومي. كنت ساذجة فيما يتعلق بمثل هذه الاتفاقيات، ولذلك شعرت بخجلٍ شديد عندما اكتشفت أنه كان علي أن ألقي محاضرةً عن «العنف والأذى الجسدي» عن المرضى الذين يعانون من اضطرابات نفسية، كان حضور الممرضات إلزامياً، مِمّا يعني أنهن كُنّ مجبرات على الحضور.

كنت أعرف هذا المستشفى بما يكفي، لأعلم أن العديد من برامجه التثقيفية الإلزامية مُمِلّة، وتتّبع أسلوب الوعظ، وتُبدي القليل من الحساسية تجاه التحديات الواقعية التي تواجه مِلاك الممرضات. وغالباً ما يُقصد منها إشعار المرء بالفوقية، أو بتفوقه في الذكاء، أو إقناع الجميع بأن النقص في ملاك التمريض، والموارد المالية الضئيلة، والخدمات غير الوافية المقدمة للمرضى الأكثر فقراً، هي ممارسات مقبولة. كنت أعلم أن معظم العاملات في التمريض لم يكن يعجبهن ذلك، وكنت أشاركهن في وجهة نظرهن هذه. فقد عملت ذات مرة في مِلاك التمريض، وتعرضت لمواجهة مواقف مماثلة تماماً للمواقف التي يواجهنها.

غالباً ما تفقد المؤسسات الجامعية في هذا البلد إحساسها برسالتها في مكانٍ ما على الطريق، وتؤمن بمظاهر الذكاء والعقلانية، أكثر من إيمانها بالقدرات الفعلية والأساسية التي تمكّنها من مساعدة الآخرين على اكتشاف حبهم الشديد للحقيقة. وفجأة وجدتُ نفسي أواجه هذه المشكلة ذاتها فقد كنت وما زلت أشعر بالرعب من موضوع مجازفة الممرضات النفسيات بحياتهن. وتعرضهن للخطر من جرّاء التعامل مع المرضى المحتاجين ولا يعترف أحد بخطورة هذا الأمر، بالإضافة إلى عدم مدّ يد العون لهن، خلال تعاملهن مع

مثل هذه المواقف. كثيرٌ من الممرضات يتعرضن للاعتداء ولأذى جسدي، وبعضهن يفقدن حياتهن. ويتم التعامل مع الوضع بأنه أمر يؤسف له، ولكنه متوقع. عدم المبالاة التي يعالج بها هذا الموضوع تُغْضِبني بشدّة.

لقد جرت دراسات هامة حول هذا الوضع. كما كتب الكثيرون عن الطريقة المثالية للتعامل مع مثل هذه المواقف. ولكن فيما يبدو، لم يكتب أحد عن مشاعر الممرضة عندما تكون وحيدةً في وحدةٍ، تضم عشرة مرضى، أو خمس عشرة أو حتى ثلاثين مريضاً في منتصف الليل، وهي تعلم أن كثيراً من هؤلاء المرضى ميّالون للعنف. لقد عملت في مثل هذه المواقع، ولذلك أعرفها، الكتّاب يضعون النظريات عن أفضل الطرق لمعالجة هذا الوضع، لكن عندما تقرأ ما يكتبونه، ستعرف أنهم لم يعرفوا قط معنى الوجود في مثل هذه المواقع.

كنت في ذاك الوقت، عضواً جديداً في الكلية، أتشوّق إلى أن يعدّني العاملون في المستشفى وزملائي الجامعيون مؤهلة أكاديمياً. كنت أشعر بإغراء داخلي يدفعني لأن أتلو عليهن ما هو مكتوب في الكتب، على الرغم من أنني كنت أعلم أن هذا لن يفيد أحداً، أو أن فائدته ستكون ضيئلة. وسيجعلني فقط أظهر بمظهر من درست الكتب كلها. ومع ذلك ظل الإغراء يراودني. ولكني أدركت أنني سأخذل كل تلك الممرضات الجريئات اللاتي كُنّ يواجهن عنفاً حقيقياً. لذلك، نهضت وقلت كل ما اعتقدت أنه قد يُصلح هذه الأمور فعلاً، وذكرت الأمور التي أفادتني، وما حسبت أنه ساعدني في التعامل مع المرضى المضطربين والمهتاجين. معظم ما قلته لم يكن موجوداً في الكتب، ولكنه تناول إمكان حل المشكلات التي تواجه المرضى الميالين للعنف، والممرضات الضعيفات.

يجب أن أعترف بأنني لم أكن مزهوّة أو مغرورة بنفسي. لكنني شعرت أنني أتبرع ـ طالبةً ـ بمصداقيتي كطالبة لأقربِ صندوق نَفَيات. كنت قلقة البال

وغير واثقة، لكني تابعت حديثي. وعندما انتهيت، تقدمت مني مساعدة ممرضات يبلغ قطرها وعمرها ضعف قطري وعمري، وعانقتني بعفوية وهي تقول لي: «أنا أعمل هنا منذ عشرين عاماً، ومنذ ذلك التاريخ وهم يُكرهِونني على حضور مثل هذه المحاضرات يا عزيزتي، لكن هذه هي المرة الأولى التي أسمع فيها شيئاً جديراً بالاهتمام، أستطيع أن أستفيد منه بالفعل في الوحدة» لقد غيرتْ تلك الضمّة مسلكي المهني.

القيام بالمخاطرات

هناك مخاطر حقيقية تحيط بهذا الأسلوب من التصرف. فكثير من الناس يحسبون أن طرح المسائل الأكثر أهمية وواقعية أمر غير مناسب. وقد يكون هؤلاء بحاجة للتدرب على كيفية التفكير في المسائل الهامة وتعلم التحدث عنها. عندما يحضر هؤلاء إلى طاولة المفاوضات، نجدهم مستعدين للتفاوض حول من سيتمكن من السيطرة على كل شيء، وعندما يكتشفون فجأةً أن النقاش يدور حول المبادىء التي ستتخذ على ضوئها القرارات التي ستفيد الجيل القادم، يشعرون عندئذ بأنهم غير أكفاء وعاجزون. لعلهم نادراً ما يفكرون بمتطلبات الجيل القادم كمحرك للمفاوضات؛ بل ربما يرغبون في إهمال هذه الاهتمامات بوصفها غير ذات صلة بالموضوع.

وبعض الأشخاص «يتظاهرون» بأنهم ملتزمون بالقضايا الكبيرة. وتراهم يتكلمون بطريقة استعراضية جيدة، لكن من أجل المظاهر فقط، وليخلقوا انطباعاً جيداً لدى الآخرين. وغالباً ما يكون هذا نوعاً من التغطية النظرية؛ فهم يتوقون للظهور بمظهر الملتزم والمهتم، لكنهم متشوّقون، على حدٍ سواء، إلى تجنب المعرفة التجريبية. وقد يتحدث الناس في بعض الأحيان عن القضايا الهامة بهدف عدم اتخاذ إجراءات بصددها. ويمكن للمرء عادة، التعرف على هؤلاء الأشخاص، لأنهم نادراً ما يتابعون مناقشة الموضوع أو يدعمونه

بتعليقات واقعية وملموسة. وهكذا يمكن أن يثبت هذا الأسلوب بأنه أحد أشكال التلاعب.

يحمل هذا الأسلوب مشكلة في ثناياه؛ فحضارتنا تخلط بين الواقعية والحكمة. ونحن نؤكد على تكديس المعارف، ولكننا نخفف في تطوير نعمة الحكمة. ولهذا نرى أن الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة، يشتركون بنجاح كبير بالسعي وراء القضايا التافهة، لكننا نادراً ما نشعر بأهميتهم أو قيمتهم عندما يقتضي الأمر معالجة المشكلات الإنسانية العميقة. ربما من أجل هذا السبب نجد أن النضال من أجل الوصول إلى ما هو أعمق، أمر تكتنفه الصعوبة، إذ يتطلب ذلك وقتاً كبيراً للتفكير المتروّي الذي يوصل إلى الحكمة. لقد أخفقنا في بناء حياتنا بشكل نجعل فيه التفكير المتمعّن جزءاً لا يتجزأ منها، كما يشكل تنظيف أسناننا جزءاً من حياتنا. وحالما نفعل ذلك، ستتجلى فوائد اشتراكنا في المساعي المبذولة من أجل التوصل إلى طرقٍ أعمق وأضمن في التعامل مع النزاع.

الالتزام بالموثوقية والأصالة الشخصية

الالتزام بالموثوقية والأصالة الشخصية يُعَدُّ أمراً مُلِحّاً وأساسياً في أسلوب التصرف في مواقع التفاوض. وهنا عليك القيام ببعض المجازفات أيضاً. إذ سيتعين عليك إظهار استعدادك للاعتراف بتُرّهاتك ونفياتك. وسواء كان الناس يناضلون للوصول إلى المواقع الأعمق والأضمن. أم كانوا، ببساطة، لا يريدون ذلك؛ فهم يطلبون منك مراراً وتكراراً إظهار موثوقيتك والمراهنة على أصالتك الشخصية. أشعر دوماً أن هذه المواقف تُظهر نوعاً من الإسقاط، وكأنني بهؤلاء الأشخاص يقولون: «لا أشعر أن لدي ما يكفي من الموثوقية للتعامل مع هذا الموضوع، كما لا أريد الاعتراف بترهاتي وهرائي، ولا بد أن هذا ينطبق عليك كما ينطبق علي. وسأبرهن على صحة ادعائي بوضع كل حثالتك على الطاولة،

وسأثبت لك عجزك عن الاعتراف بها». عليك بتطوير قواك الحدسية لتقوي قدرتك على تمييز هذه الاستجابة عند الآخرين؛ كما يجب عليك الاستعداد لمواجهة نَفَياتك وترهاتك، والاعتراف بها عندما تشيع وتنتشر ويحملق الجميع.

تستدعي منك كل هذه الأمور نوعاً من الشجاعة التي تؤمن بأفضل المعاني الإنسانية، برغم وجود المخاطر والمعوقات. أنا نفسي أجد أنا عليّ أن أناضل كل مرة تقريباً لأتوصل لهذه الشجاعة، فمن الصعب الذهاب إلى المفاوضات، يُظهر لك كثير من المشاركين فيها إحساسهم أنك أحمق أو متخلف أو ضعيف أو أدنى منهم، وتظل بعد ذلك متمسكاً بشعورك بموثوقيتك. ويصبح الأمر أشد صعوبة عندما يورد هؤلاء نقاط ضعفك في أثناء العملية التفاوضية، بهدف إضعاف الثقة في المساعي والجهود التي تبذلها. ويتطلب هذا الأمر منك قدرة كبيرة على الاحتمال.

من الطريف أنك قد لا تجد ما تخسره إذا عُدِدْتَ شخصاً ضعيفاً في المفاوضات غير المتكافئة؛ فلن يرى أحد أنك تتمتع بالسيطرة، أو تستحق السيطرة أو تناضل جدياً من أجل الوصول إلى السيطرة. وبوصفي ممرضة وامرأة، تعتريني الدهشة دوماً من الناس الذين يفترضون بوقاحة عدم قدرتي على إدراك مَكائدهم للاحتفاظ بسيطرتهم، وأسلوبهم في التفضل عليّ، والظلم الذي يوقعونه بي، ومزاعمهم بعدم كفاءتي الفكرية والعقلية. لكنني بالرغم من ذلك، تعلمت أن هذه النظرة تمنحني قدراً أكبر من الحرية لنقل النقاش إلى المواضع الأعمق والأضمن، لافتقاري لقوة الهيمنة، أو لمنزلةٍ أدّعيها أو أحميها أو أحاول استعادتها. أعتقد أن هذا البُعد يشكل أحد الأبعاد التي نبخسها حقها عندما نكون في مواقع غير متكافئة؛ وقد يكون استخدام هذا البُعد ممتعاً في بعض الأحيان.

قصة

حضرت مرة مؤتمراً حول تحسين سبل الوصول إلى الرعاية الصحية في الولايات المتحدة. رعت المؤتمرَ كلّيتان للطب، وكان جمهور الحضور كله من الأطباء تقريباً. وكنت الممرضة الوحيدة. جلست في الخلف، وحاولت أن أفهم الإطار العام للمناقشة، الذي كان يركّز بشكل متبادل على عدم كفاية مرتبات الأطباء الذين يقدمون الرعاية للمجموعات التي لا تحصل على الخدمات الصحية، ويتحدث عن السياسات المطلوب اتباعها لحث المزيد من طلاب الطب على الاهتمام بهذه المرتبات المنخفضة، وعن التغيرات الوطنية التي يُحتمل أن تنشيء نماذج جديدة للرعاية الصحية، وتحسّن الرواتب، عن طريق رصد إعانات مالية لطلاب الطب المتخرجين.

أثارت هذه المناقشة صحوتي، وأخذت أفكر وأتأمل في زميلاتي الممرضات. كان من الأَوْلى أن يتحدثن هن عن المستوصف الذي ينوين إنشاءه بإدارتهن، والذي كانت الإعانات المالية المخصصة له ضئيلة أو معدومة، والذي كنت في طريقي لإنشائه. أو أن يتحدثن عن تغيير القانون بهدف السماح للممرضات اللواتي يعملن قابلاتٍ قانونيات بالحرية في وصف الأدوية، وهو المشروع التي كنت أقوم بدعمه قانونياً. بدا الأمر كله غريباً، وتساءلت كيف سيكون رد فعل هؤلاء الأطباء لو سمعوا نقاشاتنا. كما تساءلت إن كان بوسع أي منهم حضور مثل هذه المناقشات علناً، أو إن كان بوسعه تخيُّل انطباعي عن مناقشتهم.

وبحلول نهاية اليوم الأول، سُئلت عن ردود فعلي حول النقاشات الجارية من قِبَل مجموعة صغيرة من المشاركين الذين أبدوا انفتاحاً وقبولاً للملاحظات التي أبديتها. وفي اليوم التالي كان المتحدث الأخير رجل أعرفه شخصياً، أخذ يصف بعض الأساليب النظرية لإعادة تنظيم وبناء الطرق التي نقدم بها الرعاية الصحية، وبشكلٍ عفوي، وبلا انتباهٍ لوجودي، قال مُنهياً عرضه الاقتراحاته:

«وعندئذٍ يمكن أن ندع للممرضات مهمة القيام بالأعمال الحقيرة، وسنرى كيف يسير العمل». نصف الجالسين في الغرفة استداروا نحوي بشكل عفوي، وحدّقوا إليّ ليروا ماذا سأفعل. ودعاني طبيبان للتعليق على هذا القول

حاولت بأقصى ما أستطيع أن أتحدث عن الاقتراح الذي أشعرني بعدم الارتياح وفاجأني بصراحته. وخطر لي في أثناء استعادة التعليق في ذهني، أن هذا المتحدث استطاع أن يوقظ بشكل فعّال، وعي الجماعة لهذه القضية بطريقة غير متعمدة على الإطلاق. كان هناك شيء مضحك في هذه الحادثة، استطاع أن يضحكني أنا والآخرين بالرغم من الرسالة التي نقلتها.

لهذه القضية تتمة تعليمية، فبعد مضي بضعة أشهر، أُرْسِلَتْ إليّ محاضر جلسات المؤتمر للموافقة عليها وإعدادها للنشر. كان هذا التعليق محذوفاً، وكذلك ردي عليه، ووجدت ملاحظة تُعْلِمُني أن جهاز التسجيل لم يتمكن من التقاطها. أما المتحدث، الذي صادفته كثيراً بعد هذه الحادثة، فلم يعد يشعر بالارتياح خلال وجودي، وكان غالباً عدائياً في مواقفه عندما كنت أثير القضايا التي أعتقد أنها كانت تذكّره بزلته الطائشة. كان قد اعتذر لي في أثناء المؤتمر، لكنني أظن أن غلطته العلنية هي التي كانت تقلقه أكثر من دلالتها، لأنها أثبتت أنه بحاجة لإعادة النظر في قِيَمِه. لقد عمل بنشاط بعد ذلك مستشاراً، وأسهم في طرح وتقديم بعض المبادرات الجيدة المتعلقة بمسألة إصلاح الرعاية الصحية على المستوى الوطني. كثيراً ما يستدعي هذا الأمر تفكيري؛ فالأشخاص الذين يهتمون كثيراً بالتركيز على قوة الهيمنة، غالباً ما يجدون أن التركيز على القضايا الأخرى التي تُعرض، مسألةٌ مثيرة للإزعاج، وبخاصةٍ إن كانوا ممن يهوى التنافس، أو يثق بنجاحه. عندئذٍ تصبح رغبتهم في مواصلة التركيز على قوة الهيمنة خلال المفاوضات شديدة جداً. ولا يستسلم هؤلاء الأشخاص للتغيير بسهولة؛ وقد يلجأ هؤلاء إلى التهجم عليك، إذا شعروا بأن عرض الأبعاد الإضافية يهدّد مصالحهم. هذا الأمر غير محمود، لكنه يحدث وأعتقد أنه من

الأفضل الاعتراف بذلك، وعليك أن تستعد لمواجهة مثل هذا الموقف، وإلا فستجد أنك تعمد لاستخدام أسلوب شن الهجوم المضاد؛ فقوة الهيمنة ستغريك بشدة لاستخدامها، وبخاصة إذا كنت تعرف أنك تستطيع التغلب على الشخص الذي يتهجم عليك. وأنا أتعرض لهذا التحدي باستمرار، حين أجد أني أجلس مع أشخاص يزعمون، استناداً إلى فرضيات الأنماط الثابتة للنساء والممرضات. أني أغبى بكثير ما أبدو عليه. إن اختيار المرء الاستمرار بالتفاوض، مع المحافظة على الأعمق والأقوى. أمرٌ يتطلب جهوداً جبارة في بعض الأحيان.

أحد الأشكال الشائعة لأسلوب المهاجمة، هو محاولة جعل ما هو ليس برخيص وتافه رخيصاً وتافهاً، أو تحويل مسائل مثل العدل والصدق والتعاطف والحساسية والإخلاص، إلى ميزات أو سماتٍ لطيفة لا مكان لها في هذا العالم القاسي. فما العالم إلا غاية، وعلينا التصرف وفقاً لذلك. وتعتريني الدهشة دائماً من هذه النظرة، فلا أحد يلاحظ أننا نساعد على استمرار هذه الغابة بقبولنا العيش وفقاً لقوانينها، وأننا نبتدع الحقائق الخاصة بنا، ونحاول الإبقاء عليها بنشاط وفاعلية، بينما نُضيّع فرصة الانتقال إلى المواقع الأعمق والأقوى والأضمن.

لقد أخبروني أيضاً أن محاولتي طرح الأساليب التي قد تنقلنا إلى المواقع الأضمن أو الأعمق هي محاولة غير واقعية وغير ممكنة، وأنها جيدة من الناحية النظرية، ولكنها، ببساط، غير عملية. وهم عادةً يعرضون عليك قائمة من المعوّقات التي تبدو كأنها جبال يجب أن تُنقل، وليست حقائق يجب أن تُغيّر. لكن إذا أصغيت إليهم بانتباه، فستجد أن هناك كثيراً من قوة الهيمنة، تختفي وراء التلال السفحية لهذه الجبال.

العمل على زيادة الوعي بالذات

كما ترى، يدعوك هذا الأسلوب بوضوح لالتماس المزيد من إداركك

ذاتك. عليك أن تشعر بارتياح عندما تواجه نفسك، وتكون صادقاً معها. وإن لم تفعل، فستصبح مناطق ضعفك التي تنكرها أو تتجاهلها، مواضع تَنْشطُ فيها مخاوفك، ومن ثَمَّ سيُمهد هذا الطريق للانتقاص منك، وسيتبع ذلك إهمال أفكارك والتشكيك فيها. وحيث إن هذا العمل يمثل أسلوباً للتصرف، لذا أعتقد أن هذه العملية ستكون لا نهائية. ولقد اكتشفت، من ناحية ثانية، أن تحقيق الذات يستحق العناء، فكل جهد أقوم به من أجل التوصل إلى إدراك ذاتي يزيد من شعوري بالأمان الشخصي. وهذا لا يجعلني أصل إلى حد الكمال، لكنه يجعلني أقل استغراباً عندما أرى أخطائي، وأقل خوفاً من أن يلحظها الآخرون. قد يغضب الناس من هذا الأمر تحبطهم، وقد تزيد من تهجمهم عليك، لذا عليك أن تعرف ذلك.

تشتمل طريقة التصرف هذه على دروسٍ في التواضع. فمحاولة إيراد المسائل الأقوى والأعمق، غالباً ما تثير سلوكيات تُضعف ثقتك بنفسك، وعندئذٍ ستكتشف بسرعةٍ كيف تتعامل بشكلٍ جيد مع كبريائك وغرورك المجروحَيْن. وبمرور السنين اكتشفت أنني شخصياً، لم أكن في أحوال كثيرة، أجيد التعامل مع هذه الجروح، وأنه عندما تسوء حالي، وأعمد للدفاع عن نفسي بجنون مستخدمة أسلوب الهجمات المضادة، أنزع إلى التخلي عن القضايا الأضمن والأعمق، كما يبدأ الآخرون بتجاهلها. ويستدعي هذا الأمر بعض التفكير؛ فإذا كنت لا أستطيع أن أتصرف بما يقتضيه هذا الأسلوب في موقفٍ محدد، فما عليّ إلاّ أن أواجه الحقيقة ببساطة. فهذه مواجهة جيدة وحقيقية مع القصور الذي يَحُدّ الطبيعة الإنسانية. وقد تزيد هذه المواجهة، بمرور الوقت، من إحساسك بالواقع، وقد تجد صعوبة في مواجهتها أحياناً. إلا أن الحكمة تقتضي مواجهتها ومواجهة محدوديتك وقصورك، لأن هذا أفضل بكثير من الانغماس في خداع النفس الذي يحدث المزيد من الدمار. أحياناً، تشعر بأنك بحاجة للابتعاد عن طاولات المفاوضات غير المتكافئة.

وستظل بعض الطاولات غير آمنة بالنسبة إليك إلى أن تتمكن أنت من الشعور بمزيد من الاطمئنان.

هناك فكرة أخرى دقيقة تتعلق بالأسلوب الأضمن والأعمق تستحق منا بعض التفكير. فكثيراً ما نقرأ عن فض النزاع، الذي ينصب فيه التركيز على مصالح الفِرَق، بينما لا نرى إلا اهتماماً محدوداً بأهداف هذه النزاعات وأسبابها، أو حقيقة تميّز بعضها عن بعضها الآخر، من حيث العمق والضرورات الملحّة؛ فهناك مزاعم تدّعى عادةً أن هذه المصالح أنانية ونرجسية نوعاً ما، وأنه لا يمكن فعل الكثير في هذا الصدد. لكنني أجد أن أعمق الخبرات التي تميّز النموذج المنبثق هو أن اهتمامي بذاتي يتّصل بشكلٍ جوهري باهتمامات كل الأشخاص الآخرين، وأني إذا أهملت مصالح الآخرين، فسينعكس تأثير هذا الإهمال في النهاية على مصالحي. ويوضح لنا علم البيئة هذا الأمر بشكلٍ جيد. وكذلك الفقر، الذي يظهر بشكلٍ يتجلى بالإحباط العشوائي والثورة والعنف. إن بنية المجتمع، المجتمع العالمي، وحدة واحدة متجانسة، فإذا ما ألحقنا الأذى بأحد أبعادها، فإن هذا الأذى سيعود علينا جميعاً بمرور الوقت. نحن لم نتعوّد تنظيم وترتيب مصالحنا على ضوء هذه الأمور. ولكننا، على أية حال، بحاجةٍ للبدء بهذه المحاولة، إذا أردنا أن نصارع التحديات التي تواجه عملية عقد المفاوضات الأضمن والأعمق.

تحديد المكان الذي تقف فيه

لقد حاولت تزويدكم بوصفٍ مفصلٍ عن هذا الأسلوب في التصرف لسببٍ معين. فقد اكتشفت أنه يشكل نقطة الانطلاق في المفاوضات غير المتكافئة؛ فأساليب التصرف الأخرى تصبح مشوهة ومنحرفة بعيداً عن هذا الأسلوب. وليس الموقع الأضمن والأقوى وحده هو الذي يشكل نقطة الحسم، إنما الأمر الأهم، هو انتقالك إلى ما هو أبعد وأسمى من التركيز الضيق والمحدود على قوة الهيمنة، أو الاستعداد للانجراف في صراعات من

أجل التوصل إلى هذه القوة. فبِعَدم انتقالك إلى هذا «المكان الآخر» ووقوفك فيه، قد تنجرّ بسهولة إلى أغرب المواقع، لتعلم فيما بعد أنك كنت تصارع من أجل التوصل إلى القوة.

سأذكر لك فيما يلي بعض الأمثلة التي قد تساعدك، والتي تمثل بعض المواقع الأضمن والأعمق التي تعرفت أنا عليها. ففي الأوساط الجامعية مثلاً، أجد أنه من المفهوم والمعقول أن أفاوض حول ما يمثل الأفضل بالنسبة إلى الطلاب، وما يتلاءم مع رسالة الجامعة، وما يتمم فلسفة التدريس، وما يؤمن وصول المعرفة للمجتمع الأوسع بطريقة هادفة وقابلة للاستعمال. أما في مراكز الرعاية الصحية، فالمعقول والمفهوم بالنسبة إليّ هو التفاوض حول الأشياء التي تفيد أو تشفي مرضانا، والأمور التي تؤدي إلى إحداث البيئة العلاجية المناسبة للمرضى أسرهم، وما يداوي ويشفي المجتمعات التي تقاسي من معوّقات ضخمة تقف حائلاً دون تقديم الرعاية الصحية إليها، والأمور التي تقود إلى تطوير برامج صحية راقية. والمعقول والمفهوم بالنسبة إليّ كإنسان هو التفاوض الإيجابي الذي يوفر لي الفرصة للنمو والازدهار، وللحب الحقيقي، وللمحافظة على استقامتي وكمالي، ولخدمة الآخرين، وللعيش من خلال إحساسي بالحقيقة وإدراكي لها. أنا لا أحاول إقناعكم بهذه الأشياء، أو الترويج لها، وإنما أحاول فقط أن أبين لكم السهولة التي تستطيعون أن تكتشفوا أو ترتبطوا بما هو أضمن وأقوى وأعمق، إن أردتم فعل ذلك.

تمرين

يجب عليك أنت أيضاً عمل قائمةٍ بموضوعات كتلك المذكورة أعلاه. ضع هذه القائمة على صفحةٍ جديدة من دفتر يومياتك، واكتب أسماء الأماكن التي تعتقد أنك تقوم عادةً بإجراء المفاوضات فيها. ثم اكتب إلى جانب كل واحد منها ما لا يقل عن أمنية واحدة، أو حلم، أو رغبة أو قناعة تؤمن بها،

يمكنها أن تحملك بعيداً عن الهدف الساذج المتمثل في السيطرة على المفاوضات. لعلك لاحظت اتساع هذا المجال، وكيف يأخذك إلى أفضل الأعماق في شخصيتك، ويقنعك بطبيعته التي تناسب كل البشر. ألا يذهلك أن تجد أنه عملٌ غير مؤلم؟.

اكتب الآن كل الأسباب التي تستطيع أن تفكر فيها والتي لا تسمح لك بطرح المسائل الأضمن والأعمق في أي من مفاوضاتك، ومن المهم أن تلتزم هنا بالأمانة والصدق والدقة، ولا تُخْضِع أي شيء للرقابة. لعلك وجدت هذا العمل سهلاً، وبدأت القيام به الآن. لكنك لست بغبي أو أحمق! فهنالك مخاطر، اذكرها، ثم فكر قليلاً بما كتبته.

قم الآن بانتقاء أسهلها على الإطلاق، ورتبها في المرة القادمة عندما تسنح لك الفرصة. لا تطلب الكثير من نفسك، وما عليك إلا أن تتذكر هذه الجملة في بداية العملية: «حسناً، أعتقد أن أهم أمر يساعد على إبقاء الجميع جالسين إلى الطاولة، هو معاملة الجميع بالطريقة التي نود أن نُعامَل بها، ولقد ثبت لنا بالبرهان أن هذا شيء مفيد». أو «أعتقد أن أهم شيء بالنسبة إلي هو أنت وهذه العلاقة الغالية القائمة بيننا، وأرجو أن يكون شعورك تجاهي مماثلاً لشعوري تجاهك، أو أرجو أن تكون هذه العلاقة هي الأساس لقراراتك».

انظر بعد ذلك إلى ما سيحدث. افعل هذا الشيء ضمن أفضل الشروط، وتأكد من أنك تشعر بالأمن، وانظر كيف تشعر إزاء ذلك. سجّل رد فعلك في دفتر يومياتك. يهدف هذا التمرين إلى تعليمنا كيفية ابتداع الحقيقة البديلة. سيبدو الأمر مسلياً بعد فترةٍ وجيزة، وستشعر كأنك بيتهوفن أو مونيه أو بارتيشينكوف، وستشعر بأن على الناس أن يقدموا لك جوائز في الإبداع. حتى لو قمت بهذا العمل فقط في المواضع السهلة، فإنك ستؤدي دورك في خلق مفاوضات أفضل، تحلّ محل انغماسك طوال حياتك في مناورات غبية بهدف

الوصول إلى قوة الهيمنة. ألا يدهشك أنك لم تحاول القيام بهذا العمل من قبل؟!

أعتقد أنه من المهم تعلم هذا الأسلوب بشكل تدريجي، ولتبدأ بالمحاولات السهلة التي يمكن أن تنجح، لتختبر ببساطة أسلوب التفكير بشكلٍ أوسع وأشمل أحد الأمور التي تدفعنا لتجنب أسلوب الأضمن والأعمق، هو الإخفاق الذي نتعرض له عند تجربة هذا الأسلوب في أسوأ الحالات، ثم قيامنا بإعفاء أنفسنا من متابعة المحاولة إلى الأبد، وسخريتنا مما قمنا به. ومن هنا أنصحك بأن تضع لنفسك هدفاً تحقق بموجبه نجاحاً ساحقاً كل أسبوع، ثم اثنين في الأسبوع، ثم تقدم تدريجياً باتجاه القضايا الأصعب. وستصبح هذه الطريقة في النهاية، نوعاً من العادة بالنسبة إليك، كما كان التلاعب عادةً في حياتك.

هناك ملاحظة أخيرة جديرة بالذكر. فكل واحد منا لديه في داخل نفسه قناعة معينة عما هو الأضمن والأعمق. قد تكون هذه فلسفة حياة، أو مجموعة من القيم، أو مُعتقداً دينياً، أو منظومة من الأخلاقيات أو الروحانيات الشخصية، أو طريقة ثقافية معينة في الحياة. فإذا كانت عزيزة علي، فقد أرغب فجأة في جعلها غالية عليك أنت أيضاً. وهكذا قد يخالجك إغراء للقيام بهداية الآخرين لأفكارك، لكن، تذكّر أنْ لن يوافقك الجميع على آرائك. فإذا كنت تحاول الانتقال إلى المواقع الأضمن والأعمق، والابتعاد عن المفاوضات التي تركز على القوة، فتأكد أن المواقع التي تود أن تنتقل إليها، ليست من النوع يرفضه الآخرون. وإلا فستجد نفسك وقد انخرطت في صراع جديدٍ على القوة، تروم منه دفع الآخرين لتقبّل المواقع التي تريدها أنت.

فأنا لدي منظومة من الأخلاقيات والروحانيات التي أَعُدُّها هامة جداً بالنسبة إليّ، ومع أنني أشرك فيها الآخرين أحياناً، إلا أنني لا أفترض أحداً من

الموجودين في المفاوضات سيشاركني فيها، أو سيرغب بالسماع عنها. ليست هذه نقطة الانطلاق التي توصلك إلى القينية والعمق؛ فنقطة الانطلاق تبدأ من القيم المشتركة، والالتزام المشترك بالقضايا الأضمن والأعمق التي ندّعي جميعاً المطالبة بها. إنها الدستور، وإعلان الحقوق المدنية، ورسالة ومهمة مدارسنا وجامعاتنا، ومستشفياتنا، ومشروعاتنا التجارية والصناعية، والوعود التي يقطعها بعضُنا لبعض؛ تلك القيم المشتركة هي التي تستطيع أن تحملني أنا وكل من يجلس معي على هذه الطاولة إلى الوراء، إلى الزمان والمكان اللذين ارتبطنا فيهما بهذه التعهدات، وعرفنا فيهما أننا نشترك في الإيمان بهذه التعهدات. وكلما اقتربنا من اليقينية والعمق، كانت النتائج أفضل.

لقد صور توم روبينز (1990) في كتابه «السيقان النحيفة وما إلى ذلك» «Skinny Legs and All»، رقصة الحُجُب السبعة، التي يتوالى فيها سقوط الحجب، وكلما سقط حجاب، كشف عن حقيقة أكبر من سابقتها. إلى أن يتكشف النقاب الأخير عن الحقيقة التالية: «على كل امرئ أن يقرر أو يكتشف الحقيقة بنفسه». حكمته هذه تزيل الوهم الذي يجعلك تعتقد أنك تستطيع أن تجعل الآخرين يقومون بهذا العمل بالنيابة عنك. وهذا موضوع يبين لك أن وسائل التصرّف في مواقع التفاوض ليست نقاط النهاية أو منتجات جاهزة، ولكنها عمليات متعاقبة تكشف الستار باستمرار عن معارف جديدة متناقضة.

18

أسلوب التصرف الثاني:
كن صادقاً

أعتقد أن نصح الناس بقول الحقيقة أمر افتراضي. فهو يقتضي ضمناً معرفتي للحقيقة أو معرفتك أنت لها. ولقد اعترفتُ في السابق بأن الحقيقة الوحيدة التي أستطيع أن أقترحها بالفعل، تمثل القدر الذي أعرف منها، أي النافذة التي غالباً ما تكون محدودة وناقصة ومفتوحة على مفهوم أكبر للحقيقة، أناضل طوال الوقت للوصول إليه. لكن برغم قصور ونقص هذه الحقيقة، تبقى الحقيقةُ التي توصلتُ إليها، والتي تشكل المادة التي يجب أن أعمل بمقتضاها عندما أجلس إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة. لقد اكتشفت أيضاً أنه بالرغم من عجزي عن الإفصاح عن مفهوم شامل للحقيقة المطلقة، إلا أنني أستطيع أن أتبين الكذب أو الشيء غير الصحيح عندما يأتي متوثباً ليجلس في حضني، أو يزحف إلى عقلي. فقول الحق يُظهر لنا غالباً أين يكمن الكذب.

واكتشفتُ أيضاً أني عندما أكون مستعدةً لقول الحقيقة، مهما كانت ناقصة، أفسح المجال غالباً أمام الآخرين للكشف عن نافذتهم الخاصة التي يطلون منها على الحقيقة، وعندما يفعل الآخرون ذلك، سيبدو الأمر وكأننا نقترب بشكلٍ جماعي نحو التعبير عن الحقيقة. كل نافذة جديدة توسع نافذتي

فأنمو، لذا يجب أن أكون مستعدةً للسماح بظهور هذا النمو الذي سيعدّل غالباً معرفتي الأولية إلى حدٍ كبير، إلا أن الرؤية النهائية هي دوماً الأوسع والأغنى والأوفى. لقد وجدتُ هذا الاستعداد أمراً أساسياً، لأنني عندما أتشبث باعتقادي أني على حق، أو أعرف كل الحقيقة، سأعجز عن التصرف بموجب هذا الأسلوب، أي أسلوب الصدق. الأمر الذي سيحوله في أحيان كثيرة إلى أسلوب هدّام وغير فعّال. هذا يعني أن هذا الأسلوب صعب بعض الشيء، لكنه ذو إمكانات واعدة على المدى الطويل. فعندما تكون صادقاً، ستُمَكّن الآخرين من قول الحقيقة، وبذلك يزداد الصدق المستخدم في المفاوضات، الأمر الذي سيساعد الآخرين في التعرّف على الكذب.

فعدم التكافؤ الذي لا يُعترف به هو بحد ذاته، أول أكذوبة أو بهتان جوهري نصادفه عند الطاولات التفاوضية غير المتكافئة. وإن معرفة هذا الأمر، وتحديده في وقت مبكر، بلا شعورٍ بالحقد أو بالرثاء أو الإشفاق على الذات، أمر هام. يجب أن يُحدد هذا الأمر مبكراً، لكي يدرك الجالسون إلى الطاولة أنك تعي هذه الحقيقة. فذكْرُها في منتصف المفاوضات، سيُشعر الآخرين بأنه قد تم خداعهم والتلاعب بهم، وبخاصة إذا تمكنت من إثبات صحة ادعائك. من جهة أخرى، اكتشفت أنني كنت أحياناً، لا أستطيع التأكد من هذا الأمر عند ابتداء المفاوضات. فبدأت بمطالبة نفسي بالتأكد منه، ومن ثَمّ الاعتراف به بعد ذلك؛ ووجدتُ من الواجب عليّ أن أبيّن للناس أنني لم أكن متأكدة في البداية، وتأكدتُ من ذلك الآن، وأبين لهم السبب الذي أكد لي عدم تكافؤ طاولة المفاوضات. فهذا يضفي الوضوح على رأيي، ويمنع الآخرين من الشعور بأنهم قد ضُللوا.

لتكن صادقاً عندما تقول الحقيقة

ذِكْرُ الحقيقة أمر أصعب وأعقد مما يبدو عليه للوهلة الأولى. فعلى المرء أن يعرف الفرق بين قول الحقيقة، وإكراه الناس على سماعها أو قبولها. لقد

ارتكبتُ هذا الخطأ في أحيانٍ كثيرة، لدرجة أن كثيراً من الناس قد كرّسوا وقتهم لإفهامي هذه النقطة، مستخدمين في بعض الأحيان طريقة الإكراه لتحقيق هذه الغاية. كذلك، يجب عليك أن تعرف أن نافذتك الشخصية على الحقيقة هي واحدة من آلاف النوافذ المفتوحة عليها. ومن هنا، وبينما تجد أن هناك أهمية كبيرة لإعلامك الناس عن اعتقادك بعدم تكافؤ الطاولة التي تجلس إليها، والأسباب التي تدعوك لهذا الاعتقاد، فإن هذا لا يجعل من هذه الحقيقة حقيقتهم، كما لا يضمن لك رؤيتهم لها كما تراها أنت، وغالباً ما أجد أن الاستجابة الأولية عند طرح هذه الحقيقة دفاعية أكثر من كونها إقرار بهذه الحقيقة، حتى عندما لا أُكرهُ الناس على قبولها، وسبب ذلك يعود ببساطة، إلى شيوع قبول بعض الطاولات التفاوضية غير المتكافئة بعَدّها مسألة «طبيعية». وإعلان هذه الحقيقة قد يكون أحياناً مدعاة للتشويش والإرباك بالنسبة إلى الآخرين بدلاً من أن يكون وسيلة، وذلك عندما يتم لفت نظرهم إلى ممارسة جائرة، كانت تبدو لهم حتى تلك اللحظة، شيئاً طبيعياً، إذ ستظهر لهم كالأشجار التي تُسقط أوراقها في الخريف.

قصة

إن التفاوض حول الميزانيات والمدارس والبرامج والمشروعات العائدة للتمريض شكّل بالنسبة إليّ أحد أروع الأعمال في حياتي المهنية، إلا أنه كان مثيراً للسخط في أحيان أخرى. فكثيرٌ من الكلام المعسول يقال عن المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الجميع تجاه الممرضات والممرضين، وتدور الأحاديث عن طيبتهم ومدى أهميتهم، وضرورة الأعمال التي يقومون بها. لكن إذا نظرنا إلى الميزانية فالأمر مختلف.

فعندما تحاول تأمين رواتب جيدة للممرضات أو للقائمين بتعليم التمريض، سيقال لك: إن هذا سيرفع كلفة الرعاية الصحية، على الرغم من أن

الممرضات قادرات على الإثبات أن الأطباء يجنون أرباحاً تقدر بعشرة أضعاف المرتب الوسطي للمشتغلين بالتمريض. إن نقص القدرات في قِطَاعي الأعمال والهندسة أدى إلى حدوث منافسة بين هذه المؤسسات لجذب هذه القدرات. وتشتمل هذه المنافسة على رواتب أفضل وإعانات مالية أفضل. ولم يحدث هذا الشيء بالنسبة إلى قطاع التمريض، علماً أن العجز في مِلاك التمريض أخطر بكثير، والوضع سيسوء بإطراد خلال الثلاثين سنة القادمة.

وعندما تحاول توفير الموارد المالية الملائمة لتمويل المستوصفات ومراكز الرعاية الصحية التابعة للممرضات، سيقال لك: إن المال غير متوفر بالرغم من أنك تعرف أن إنشاء المشافي يحتاج إلى قدرات مالية ضخمة. لقد أنشأت مستوصفاً في مركز المدينة القديم بقدر من المال يقل عن نفقات إدخال شخص واحدٍ إلى المستشفى في الولايات المتحدة. وعندما تحاول الحصول على المال للبرامج التعليمية، أو لمشروعات الأبحاث سيؤكدون لك أنك حتى وإن تقدمت بأفضل المقترحات، فإن واحداً فقط من بين تسعة أو عشرة مقترحات سيتم تمويله. ففي العام 1992 قامت الحكومة الفيدرالية بتقديم العون المالي لبرامج تدريب الأطباء المقيمين في المشافي التعليمية ـ التعليم الطبي للمتخرجين ـ بما يقدر بـ 5,2 بليون دولار انظر (أيكين وسيج، 1993، ص191). وفي السنة نفسها، لم يُنفَق سوى 14 مليون دولار فدرالي على شكل منح قُدِّمتْ لبرامج التدريب على امتهان التمريض، وبرامج القِبالة للمرضات، على الرغم من النقص في مِلاك العاملين في كل من هذه الميادين التمريضية المتقدمة (ص209)، ومن الصعب أن تبدي اللامبالاة عندما تواجه مثل هذا الظلم.

حاولت مؤخراً أن أشرح هذا الأمر لأحد الزملاء الذين ليسوا على درايةٍ بهذه المسائل فقال لي: على المرء ألا يُجْهِد نفسه بالعموميات الغامضة؛ فكل ما يحتاجه الأمر هو عقد مقارنةٍ بين الميزانيات والمساحات المخصصة، بالنسبة

إلى كليات والطلاب، والموارد المالية للبحوث، والفرص التعليمية والعلاوات في الوظائف في كل من كلية الطب وكلية التمريض ليدرك عدم التكافؤ المتعمد. هذه هي أنواع «الحقائق» التي لا أرحب بها عندما أحضر مفاوضات غير متكافئة. التشبيه المفضل لدي، والذي أستخدمه في هذه المواقف، التي أبذل فيها قصارى جهدي لإجراء مفاوضات مهنية ومحترفة ومسؤولة فلا تأتي الاستجابة على مستوى هذا الجهد، هو تماماً كاستجابة والدي عندما أطلب منه شراء ثوب جديد بمناسبة حفلة التخرج. فيعبس في وجهي ويقول: «وما خبر الثوب الزهري الأنيق الذي ارتديته بمناسبة انتهائك من الصف الثامن؟».

لقد بيّنت لي تجربتي، أن الرجال الذين تعوّدوا أن يعيشوا حياتهم الخاصة ينجبون الأولاد ويكسبون المال لتنفقه الزوجات، ويشعرون سراً أن هذه النفقات بحاجة إلى رقابة وإشراف، ولا يستطيعون أبداً الدخول في مفاوضات مع المرأة حول ميزانيةٍ ما دون أن تتأثر المفاوضات بنموذجهم الحياتي هذا. أشعر في بعض الأحيان، وكأنني أشاهد شريطاً يُعيد عرض آخر محادثة جرت بين هذا الرجل وبين زوجته أو ابنته، أو ربما هو يكرر ويعيد النصوص التي تعلمها من آبائه وأجداده. إن قدرة هؤلاء الرجال على إدراك هذا الأمر غالباً ما تكون محدودة، لأن كشف الستار عن هذه الحقيقة يثير التساؤلات حول نموذج حياتهم المالي برمّته. وعلى الرغم من أنني أشعر بالشفقة تجاههم، إلا أن هذا الشعور لن يحسّن وضع ميزانيتي كثيراً.

توضع هذه القصة بعض التحديات الكامنة وراء محاولة قول الحقيقة. فكل هذه الحقائق عن الظلم المالي المتعلق بمهنة التمريض مقنعة تماماً. ونظراً لعظم حجم الظلم الواقع وخطورته، نجد أنه من الصعب تغيير هذه الأحوال. إن الحقائق التي يمكنك ذكرها قد تكون جوهرية لدرجة تتطلب إجراء تغييرات هائلة. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن تأويل هذه الحقائق بأساليب مختلفة.

فقد يقرأ أحد الأشخاص هذه الحقائق ثم يقول: إن الممرضات سلعة رخيصة وقليلة النفع. ثم يأتي شخص آخر ويقول: إن الممرضات مستغلاّت، وإن هذا عمل ظالم يجب مواجهته. وقد يقول ثالث: إن الممرضات نساء رائعات، لكنهن ببساطة، لا يفهمن عالم المال، وتعوزهن ملكة التمييز الصائب، وجليٌّ أنه يتعين علينا نحن أن نتخذ القرارات لمصلحتهن، لأنهن غير قادرات على فعل ذلك بطريقةٍ حكيمة. وقد لا يتطابق مفهومي عن معنى هذه الحقائق مع مفهوم أي شخص آخر من الموجودين حول طاولة المفاوضات.

عليك أن تبدأ عملياً من مقدمة، تفترض فيه أن حقيقتك جزئية وغامضة ومؤقتة وتشوبها العلل. حتماً إن هذا الأمر يصعب تقبله، حيث إن القسم الأعظم منا يرغب في أن تنتصر حقيقته، وأن تكون حقيقةً كليّةً وخالدة. لكن بمجرد أن تبدأ بالاعتراف بقصور حقيقتك، ستتمكن من أن تطلب من الآخرين القيام بالشيء نفسه. عند ذلك، ستشعر بالحرية في اقتراح دمج عدة وجهات نظر، بهدف الاقتراب أكثر ما يمكن من الحقيقة الأساسية. كنت دوماً أرى أن هذه الطريقة هي أفضل الطرق لحل مشكلة الرجال العميان الستة، الذين وصفوا الفيل بست طرائق مختلفة، لأن كل واحد منهم لمس جزءاً مختلفاً من جسد الفيل. حتى عندما كنت طفلة صغيرة، لم أستطع أن أفهم لماذا لم يقترح أحدهم قيام العميان الست بدمج معلوماتهم ومشاركتها فيما بينهم، ليخرجوا بصورةٍ أفضل عن شكل الفيل. لم يوحَ إلى أحد بهذا الاقتراح.

ويا ليتهم فعلوا. فقد استغرقت وقتاً طويلاً حتى تعلمت كيف أقول الحقيقة بوضوح من وجهة نظري، وأنا أعرف أنها جزئية ولكنها ذات قيمة، وأنها ليست بحاجة للدفاع عنها، واستغرقتُ وقتاً أطول لأتعلم كيف أجعلها تنمو وتتغير وتتوسّع وتُخْصِب نفسها عن طريق السماح لها بالتأثر بالحقائق الأخرى التي يحضرها الآخرون معهم إلى الطاولة. الطفلة الضعيفة لا تقول الحقيقة أبداً، والطفلة ذات القدرة الكلية ترغب في سيادة الحقيقة كما تراها.

كلتا الطريقتين لا تنجح. وأن أشعر بالإعياء في بعض الأيام من جراء محاولتي التعامل مع هاتين الفتاتين بالحزم والصبر، لكن هذه هي الطريقة الوحيدة لزيادة الإماكانات الخلاقة التي تنشأ عند قولي الحقيقة ومساعدتي الآخرين على قولها.

الإصغاء كوسيلة تحفز على الإبداع

إذا كنت ترغب في قول الحق، فعليك أن تتعلم الإصغاء بدقة إلى الآخرين. يؤدي هذا بداية، إلى إيجاد قاعدةٍ يتم بموجبها فهم إدراكهم للحقيقة في وضع معين. ويمكنك أن تعرف أيضاً أين تلتقي أراؤك مع آرائهم حول هذه الحقيقة وأين تتداخل وتتشابك. هذا ينطبق إلى حدٍ ما على الجميع. وعندئذٍ، عندما ترغب في قول الحقيقة كما تراها، يمكنك أن تشير إلى الأرضية المشتركة التي تجمع بينك وبينهم، بدلاً من أن تخلق انطباعاً ينفي وجود مثل هذه الأرضية، ويفسح المجال للنزاع فقط. وهذه المهارة تُكْتَسب بالتعلم، وتحتاج إلى مِران.

يمكنك أيضاً أن تبدأ هنا برؤية المواضع التي لا تتشابك فيها وجهات نظرك مع وجهات نظرهم. ففي هذه المواضع ذاتها أستطيع أن أنمو وأتعلم. وإذا أفلحت في التخفيف من حدة موقفي الدفاعي، ورغبتي في أن أكون على صواب، ورغبتي في الفوز والنصر، فلا بد من أن أتعلم الكثير من هذه اللحظت. سأنفق في أحوال كثيرة، لكن عندما أنجح سأجد أن هذا النجا يستحق المساعي التي بذلتها من أجل الوصول إليه. فمواضع الاختلاف هذه تُشكّل المواقع التي تنشأ فيها الأفكار الجديدة، إذا فسحتُ لها المجال.

قصة

بقيت عضواً زميلاً في مؤسسة كيلوج القيادية للمنح التعليمية مدة ثلاث سنوات، ولقد أتاحت لي هذه العضوية فرصة عملية لتعلم أشياء مدهشة. كنت

قد قررت في الفترة الأولى من عضويتي الذهاب إلى كوير نافاكا بالمكسيك لدراسة اللغة الإسبانية وفقاً لبرنامج مكثف. تضمن هذا البرامج الإقامة مع أسرة مكسيكية مدة ستة عشر يوماً، والتكلم باللغة الإسبانية فقط. لم تكن الدعوة تهدف لتعلّم اللغة فقط، ولكن للتعرف على الحضارة أيضاً. لقد كانت تجربة رائعة ومثيرة للتحدي.

منذ بداية قدومي إلى هذه المنطقة بدأت تتولد عندي ردود فعل قوية نتيجة رؤية الألوان الرائعة والمتألقة في كل مكان. فالمناخ في كوير نافاكا معتدل جداً، ومعدّل درجات الحرارة السنوي فيها يقارب عشر الدرجات، إنها منطقة معتدلة ولطيفة في كل الأوقات فالأزهار المتفتحة وافرة في كل مكان. والناس يرتدون الثياب ذات الألوان المشرقة والنضرة، والجدران الملونة والزخرفة الداخلية والصور الزيتية الجدارية، كل ذلك كان باهراً والمحيط كله يعجّ بألوان قوس قزح الزاهية الملائمة.

وفجأةً أدركت أنني امرأة أمريكية من أصول ألمانية متخصصة في اختيار مختلف أشكال وأنواع الألوان المحايدة. كدت أخلد للنوم عندما نظرت إلى خزانة ثيابي، ورأيت ألوان ملابسي. أدركتُ أنني أحسب أن هذه الألوان تجعلني أشعر بالجدّية والأمان وبقلة الحماسة والحيوية، وربما بالحماية. ووقفت وقفة قصيرة مع نفسي، ثم بدأت أفهم لماذا نحن البشر يحتاج بعضنا إلى بعض. لذلك قررت أن لا بد من شخصٍ مكسيكي، ينقذني من هذه الصرامة في اختيار الألوان القاسية.

إثر ذلك وضعت نفسي تحت تصرف مضيفي ومضيفتي، وأخذت أجرب وأستكشف معهما. ضحكا بشدة من دهشتي واستغرابي من تخيّل دخول كل هذه الألوان على حياتي، وكانا يرقباني بصبرٍ. وشيئاً فشيئاً أخذت أشعر بالارتياح، وبدأت أفهم كيف جَعَلَتْ كل هذه الألوان حياتي أكثر خصباً وغنًى عن ذي قبل. واكتشفت أنه في مكانٍ ما بداخلي، يمكنني أن أعيد تنشيط حبي

الذي حملته منذ الطفولة لقوس قزح وألوانه، إذا ما فسحت المجال لمضيفيّ المتمتعين بالطمأنينة والحكمة وراحة البال بتعليمي. لقد ساعداني في شراء بعض الحاجات التي كنت أرغب في أخذها معي، كما اصطحباني إلى بعض المواقع التي سلبت لبّي بجمال ألوانها. أعتقد أن هذه التجربة جعلتنا جميعاً ننمو. ولأن لديهما نافذة مفتوحة على حقيقة يجب أن أعرفها، كان علي أن أنصب للدرس الذي أعطياني إياه. إذا أحسنتَ الإصغاء إلى الآخرين، فستتمكن من وضع قاعدة للإنصات الجيد، يتبعها جميع الجالسون حول طاولة المفاوضات. ثم إذا بدأتَ بمطابقة أقوال الآخرين، وفكرتَ فيها ملياً، فسيشعر هؤلاء بقيمة الإصغاء إليهم، وقد يقررون أنك أنت أيضاً تستحق الإصغاء. إلا أن الغالبية العظمى منا تقوم، في غالب الأحيان، بإعداد الجواب المعاكس، بينما نستمع إلى الآخرين. لقد اكتشفت بمرور الأيام، أن قيامي بهذا العمل، يجعلني أفوّت الكثير مما يقوله الآخرون، وأن ردّي السريع يأتي غير ملائم على الإطلاق، وهذا السلوك يسمح للآخرين بعدم الإصغاء إلى ما أقول.

قول الحق مقياس على صدق الذات

أنت بحاجة لإجراء بعض الاختبارات حول الصدق إذا كنت ترغب في قول الحقيقة. فإذا كان الصدق بالنسبة إليك هاجساً، فهذا ليس بصدق. وإن كان الصدق عندك يؤذي الآخرين أو يقلل من شأنهم، فهذا أيضاً ليس صدقاً. وكذلك الأمر إذا كان صدقك يهدف إلى الانتقاص من الآخرين. فما كل هذه سوى سلوكيات هجومية، تتخذ مظهر الصدق. إنها حقائق كاذبة زائفة، ويجب ألا نُخطىء ونعدّها محاولاتٍ لقول الحقيقة. لقد أصبح استخدام الصدق بطريقة هدامة ومهلكة، أمراً شائعاً، لدرجة أنه أصبح أحد الطرق المستخدمة في قوة الهيمنة، وحتى لو اجتاز صدقك كل هذه الاختبارات فقد يعدّه الآخرون مجرد هاجس يستحوذ عليك، يؤدي إلى إيذاء الآخرين والقليل من شأنهم والانتقاص

منهم. فقد تعوّدنا في حضارتنا استخدام الصدق لإيقاع الأذى بالآخرين، وجعلنا هذا الأمر شيئاً مقبولاً. ونتيجة لذلك، أصبح بعض الناس يعتقدون أن كل حقيقة تخالف الحقائق التي يؤمنون بها، إنما تهدف إلى إلحاق الضرر بهم.

لذا، فالمِحك الفعلي لهذه الاختبارات هو دقتك البالغة في كونك صادقاً وأميناً مع نفسك، وليس بالاعتماد على استجابة الآخرين. فنحن نرفض في بعض الأحيان مصداقية إحدى الحقائق غير السارة لإدراكنا أنها قد تؤذي الآخرين. وهذا شكلٌ آخر من أشكال التلاعب. فكون إحدى الحقائق مزعجاً، لا يعني أنهما لم تَعُدْ حقيقة، أو أصبحت شيئاً مؤذياً. وكون الحقيقة مقلقة أو مزعجة لبعض الناس، يدل على مدى اقترابها من الواقع، وعلى مدى الإنكار والرفض الكامنين في عقل وقلب الشخص المتفاعل معها. أعلم أن هذا الأمر ينطبق عليّ في كثير من الأحوال، فالحقائق التي تعلّمت منها الكثير، هي تلك التي شعرت في أول الأمر أنها تشكل تهديداً بالنسبة إليّ؛ لقد كانت أفكاراً ومعارف حاولْتُ جاهدةً رفضها والدفاع عن نفسي ضدها. وإن كثيراً من المظالم الكبرى الموجودة في العالم حالياً. هي نتيجة لحقائق لم يتم التصريح عنها خشية تسببها في إيذاء الآخرين. والخوف من إيقاع الأذى هو في بعض الأحيان، نوعٌ من الدفاع الذي يجنبنا تحمل المسؤولية الشخصية.

قد أخلط أحياناً بين قول الحقيقة وبين إبداء التعليقات السطحية حول كل شيء وكل شخص. ولا ينمّ هذا إلا عن كسلٍ فكري أو تعظيم للذت، كما قد يكون محاولة لجلب النظر، أو لإثارة إعجاب الآخرين بشخصي. إنه يثير علاقة مبنية على الإصرار ولفت الانتباه إلى حضوري. وبالتالي أستطيع أن أستخدم صدقي لتحقيق أهداف أخرى غير مُعْلنة، بينما أحاول التظاهر بمظهر الشخص الصادق. يمثل هذا الأمر أيضاً مِحَكاً آخر للصدق. وكما يتضح لك، يصبح دافع الشخص الصادق هو العامل الحاسم في الموضوع. فعدم إدراكي لدوافعي الخاصة، يجعلني خطيرة، ولا يجعلني بريئة.

كشف النقاب عن الحقائق

إن الحقائق التي لا تَمُتُّ بصلةٍ إلى المسائل التي تُبحث على طاولة المفاوضات قليلة الفائدة، وقد لا تؤدي إلا إلى الإلهاء أو الخلاف، أو لاستخدامها مناوراتٍ تهدف لتجنب القضايا الأساسية. فالحقائق التي تحدد النزاع، وتعيّن الحل، هي وحدها التي يجب أن نأتي بها إلى طاولة المفاوضات وليس سواها. إلا أنه من بين هذه الحقائق قد يكون هناك، في أحيان كثيرة، حقائق يتم تجاهلها أو إنكارها. وعملية وضع هذه الحقائق على الطاولة، قد يؤدي في غالب الأحيان، إلى ظهور تباينٍ في تقبلها من قِبَل الموجودين. وبحسب خبرتي رأيت أن عدداً كبيراً من الناس يشعر بالارتياح عند طرح القضايا الحقيقية على الطاولة. ومع ذلك، غالباً ما يشعر شخصٌ أو أكثر بالانزعاج والقلق أو حتى الغضب، لافتراضه أن أحداً لن يعمد إلى إثارة القضية التي تم تجنبها. وقد دلتني تجاربي على أن التفرقة العنصرية، والتفرقة بين الجنسين، هي الموضوعات التي تُعالَج بهذه الطريقة في المواقع التفاوضية غير المتكافئة.

تكشف هذه الطريقة النقاب عن المفاوضات التي تسعى للهيمنة بطريقةٍ مقنعة؛ فأنا أسيطر على القضايا المطروحة على الطاولة، وعليه، فأنا أسيطر على النتائج، ثم أتجاهل أموراً محدّدة، لكي أبقى في موقع القوة. هذا النوع من القضايا المقنّعة شائع، وهو يتطلب الشجاعة والوعي للتعامل معه. فغالباً ما تكون الطاولة غير متكافئة بسبب وجود حقائق لم يتم الاعتراف بها. وقد تشعر بالانزعاج إن قمتَ بمجابهة هذا الوضع، أما إذا تجاهلتَه فستغدو شريكاً في مفاوضاتٍ غير أمينة وخادعة. يجب أن تتعلم كيف تنمو من خلال دورك كشخص صادق يقول الحقيقة. فقيامك بهذا الدور بشكلٍ جيد سيدفعك للنمو، وسيترصدك النمو عند كل منعطف. ومن المهم أن نتذكر، أن بعض الحقائق كانت غائبة عن كثير من المواقع التفاوضية لأن أحداً لم يَدعُ إليها. وإيرادك هذه الحقائق سيبدو في أحيان كثيرة نوعاً من التمرد، أو الاستخفاف بالقوانين غير

المُعْلَنة، أو قلة الذوق، أو الثورة. لذا عليك أن تستعد لمواجهة مثل هذه الاحتمالات، فقد تؤدي إلى إهمال شديد لما تريد قوله. وعليك أن تتأكد أيضاً أنك لا تستخدم التمرد والثورة لتتظاهر بأنك تقول الحقيقة.

قد يبدو لك أن هذه الأمور واضحة وسهلة، إلاّ أن قول الحقيقة والصدق عملٌ مخفوف بالمخاطر. فليس من قبيل المصادفة سنُّ تشريعٍ يحمي الشخص الذي يعترف بإثمه علناً. لكن كونك صادقاً، يمنحك شعوراً بالحرية والانعتاق، ويشجعك بشكلٍ كبير على الصدق مع الذات. إذ لا يمكن أن تكون شخصاً صادقاً حقاً، إذا كنت تخفي في داخلك قدراً كبيراً من خداع النفس. فهذه الأمور ستؤدي إلى الشك فيك وعدم الثقة بصدقك. كما أن إخفاءها لن ينجح، لأنها ستنكشف بطريقةٍ أو بأخرى. والأفضل لك أن تسعى للصدق، وإلاّ فلن تتمكن أبداً من ممارسة هذا الأسلوب من التصرف خلال المفاوضات. إن اكتشافك الحقائق الخاصة بك، هو بالطبع، عملٌ لا ينتهي، لذا، ستشعر دوماً بعدم الكمال، لكن يمكنك أن تستمر في مساعيك لتصبح أفضل وأفضل.

وحسب خبرتي، وجدت أن الطريقة الشائعة لرفض تصديق حقيقة غير سارة هو الادعاء أن أسلوب طرحها يشوبه النقص، أو الفظاظة، أو المواربة، أو الندرة، أو الحدة، أو الخجل أكثر ما ينبغي. . . والقائمة هنا طويلة. وبمرور الأيام، تعلّمت أن أفضل ما يمكن عمله إزاء وضع كهذا هو الاعتراف بسوء أدائي في التعبير عن الحقيقة، ثم التساؤل إذا كان هذا الأمر يخفف من وقع الحقيقة التي قيلت أو يغيّرها. أعلم كما يعلم الآخرون، أن أسلوب الأداء لا يغيّر من الحقيقة شيئاً وقد اكتشفت أنه ينبغي علي التفكير مَلِيّاً في هذه المسألة بسبب مسارعتي لاتخاذ المواقف الدفاعية عندما يتعلق الأمر بعيوبٍ في طريقة أدائي.

إن صرف انتباهك عما تود قوله، عن طريق إبداء الانتقادات على طريقة أدائك، قد يعوقك عن قول الحقيقة. ابدأ بالافتراض أنك ستقول الحقيقة بشكلٍ

ناقص. فإذا ما تشبث الآخرون بطريقة أدائك وكأنها هي القضية الهامة، فاعلم أنهم يفعلون ذلك في الواقع وببساطة، لأن هذه الحقيقة التي عرضتها لم تَرُقْ لهم. لكن معرفتك الفعلية للمسألة التي تهمك يساعدك في بقاء الموضوع واضحاً في عقلك وقلبك وروحك. فقد تكون هذه الحقيقة هي الحقيقة التالية التي ستُدعى لمواجهتها.

وبمرور السنين، اكتشفت أن كثيراً من الناس الذين يجلسون معي حول طاولة المفاوضات غير المتكافئة، والذين يعرفون الحقائق نفسها التي أعرفها، يختارون الجلوس في الخلف ويَدَعون لي مهمة قول الحقيقة بالنيابة عنهم. لن أجد هنا عدداً كافياً من الناس الذين يرغبون في قول الحقيقة، وعندما يجد هؤلاء شخصاً يفعل ذلك نيابة عنهم، فسيطلبون منه المزيد على الدوام.

هؤلاء الناس هم الذين نلتقيهم في الرواق بعد المفاوضات والذين يقولون: «لقد أعْجبتُ إعجاباً عظيماً بما قلته في الاجتماع، أنت محقّة تماماً!» احترسوا من مثل هؤلاء الناس، فهؤلاء ليسوا صادقين. الصادقون يقولون الحقيقة في الموقع التفاوضي.

دعم الصادقين الآخرين

هذا الدور في الواقع، أحد الأدوار الأكثر فعالية للشخص الصادق الذكي، وهو التوكيد على صدق الآخرين، ودعمهم، والقيام بهذا العمل علناً عند طاولة المفاوضات. فهذا يوحي للآخرين بضرورة الاعتراف السريع بحقيقةٍ ما. قد تكون هناك غالبية مؤيدة، وقد يظهر مؤيد واحد. من الأمور المفيدة دعوة الآخرين لبيان آرائهم، سواء بالموافقة على هذه الحقيقة أو مخالفتها. فهذا يسهل عملية معرفة الصادقين الفعليين، كما أنه يساعد الأسشخاص الآخرين المتشككين، الذين سيتيقنون بأن هناك أكثر من شخص قد لاحظ أمراً لم يستطيعوا هم ملاحظته، أو ربما لاحظوه لكنهم شعروا بالجبن أو الخوف من الاعتراف به.

وهناك إيقاع لقول الحقيقة بشكلٍ مؤثرٍ وفعّال؛ فالمرء لا يدخل على الناس ويمطرهم بوابل من الجمل التي تثير تَعَجُّبُهم. فقول الحقيقة بشكلٍ مؤثر، يقتضي منك طريقةً تتلاءم مع تدفق النقاش، واستغلال لحظات الانفتاح، والفرص التي تنشأ بشكلٍ طبيعي. ستشق الحقيقة طريقها داخل عملية النقاش بلا ضجة. إنها ببساطة، موجودة، وستفرض وجودها، بغض النظر عن قائلها. ستضعف قوة الحقيقة إذا تُّبعت أي طريقةٍ أخرى، ولن تجذب الانتباه لها، وإنما ستلفت الانتباه إلى شخصك.

كل حقيقة خالدة

الصدق هو حبيبي القاسي،
أحب القوة، العمل
في الأماكن المظلمة،
سيظهر الضياء إذا أردت.
الرحلة شاقة، لكن
وكأنني عديمة الوجود، التفت إلى الماضي،
بعيداً عن المنزل، يستمر
تنظيف البيت، بينما أغنّي. أنا
موسيقا الكواكب، إنها
أصوات ضحكاتي التي تسمعها في
الليل، تتدفق في أحلامك
أنا أدعوك إلى حفلة سمر
للرقصة الجميلة القديمة.

سأنتظرك هنا،

وسأقيم مأدبةً حافلة،

سأعد احتفالاً،

بمناسبة العودة إلى البيت.

كما نوهت في مستهل هذا الجزء من الكتاب، إن أساليب التصرف في مواقع التفاوض هي عملياً بُنْيَةٌ متكاملة، أو ميدان عمل. وقول الحقيقة والصدق يتصل بشكلٍ وثيق بالعيش في أعمق ساحة إنسانية وأضمنها، وإذا لم يتم تقبل الصدق في الموقع التفاوضي غير المتكافىء قبولاً حسناً، فالسبب في ذلك يعود غالباً إلى وجود التزام ضمني بتجنب الغوص في المساحات الإنسانية الأعمق والأضمن. والصدق يكشف هذه الحقيقة. وهذا أمر شديد الأهمية، ويتطلب منا تفكيراً عميقاً حيث إنه يمثل المفتاح والعامل الأساسي في إمكان إدراك أساليب التصرف الأخرى.

تمرين

نحن الآن بصدد استعادة الأحداث الماضية والتأمل فيها. لن تُضطرّ إلى القيام بأي عمل، لا في الغد ولا في الأسبوع القادم، إلا إذا قررت أن تفعل ذلك دونما إلحاح من قِبَلي. كل ما عليك فعله في الوقت الراهن هو التذكّر والتفكير العميق.

حاول أن تتذكر أحداث نزاعٍ واجهته، سواء أكان مع أحد أفراد الأسرة أم مع زميل في العمل، أو صديق قديم، أو شخص غريب تماماً. حاول قدر الإمكان أن تتذكر النزاع بكل تفاصيله الدقيقة. ثم فكّر فيه مَلِيّاً بعض الوقت. عُد لاسترجاعه في ذاكرتك، ثم عُد إلى التفكير فيه ملياً. قد لا تكون العودة إلى هذه النزاعات عملاً مسلياً، لكن هذا ما تقتضيه مهمتنا في الوقت الحالي.

حاول أن تدوّن في دفتر يومياتك وبإيجاز التفاصيل كما تتذكرها. والآن سجل بقدر ما تستطيع من دقة، أسباب هذا النزاع في رأيك. بعد ذلك، سجل بالدقة نفسها ما تفترض أنه سبب النزاع في رأي الشخص الآخر. وقيامك بهذا العمل بدقة، يستحق العناء، لذا خذ ما يلزمك من الوقت للقيام به.

قم الآن هنيهة بدراسة السببين، وانظر لترى إن كان هناك شيء جوهريّ أكبر من هذين السببين يكمن تحت كل من موقفيكما الأساسيين. جرب بعض الأفكار أكان النزاع فعلاً بالنسبة إلى أحدهما بسبب الغرور، أم الجشع، أم الخوف، أم العار. أم الشعور بالرعب بسبب غلطةٍ ارتُكِبَت، أم لفقدان ماء الوجه أمام الشخص الآخر؟ هل كان يرغب أحدكما في دفع الآخر للتفكير بطريقةٍ معينة، حيث يفكر كلٌ منكما، بالطريقة نفسها؟ هل كان هناك أمر اعتقد أحدكما أنه يمثل القضية الفعلية، لكنّ كليكما لم يعلن عن ذلك؟ هل كان أحدكما يرغب في الانتقام؟ ما الذي كان يقبع تحت هذا الخلاف؟.

إذا كنت بالفعل صادقاً مع نفسك، فستجد أن هناك خطباً ما بالنسبة إلى كل واحد منكما وإذا كررت السؤال التالي عدة مرات: «ما الذي كان يجري بالفعل؟»، فستجد أنك تقترب أكثر فأكثر من الطبيعة الحقيقية للخلاف كما خَبرتَه عملياً. فكل النزاعات هي في الأساس صراعات باطنية داخل قلب وعقل أطراف النزاع. تذكر أن لديك مجالاً مفتوحاً دوماً للوصول المباشر إلى النصف الذي يتعلق بك، وإذا أردت استكشافه، فخذ الوقت اللازم لتبذل جهودك في هذا الاتجاه.

قم بتحديد الموضوعات الأساسية الكامنة تحت الأسباب الظاهرية، ثم دوّنها بأقصى ما يمكنك من صراحة مستخدماً أبسط العبارات، كأن تقول مثلاً: «كنت أرغب حقاً بسماعه يقول إن فكرتي كانت جيدة جداً، حتى وإن لم يكن يوافقني عليها،» أو «لقد أردتها أن تقول: أنني قمت بعملٍ رائع، حتى ولو كان ناقصاً». تابع كتابة هذه الموضوعات الأساسية إلى أن تشعر بالتعب من

المحاولة، أو بالضجر لدرجة البكاء أسَفاً على اللحظة التي بدأت فيها هذا النزاع الحقير.

تفحص الآن القائمة التي وضعتها لتبيّن فيها الموضوعات الأساسية الكامنة خلف الموضوعات الظاهرية. تخيل أن كلاً منها يمثل «حقيقة» كنت تود «قولها» في أثناء نقطةٍ ما في النزاع. اذكر بجانب كل واحد منها إذا كنت ترغب أو لا ترغب في إطلاع الطرف الآخر على هذه الحقيقة. ولا تعمدْ إلى التخيل أو التنظير، اكتب (نعم) أو (لا) فقط، ثم قم بدراسة هذه الأجوبة.

حدّد مقدار الإسقاط أو الملامة المتضمنين في قائمة الطرف الآخر. ضع «X» إلى جانب كلٍ منها. الفائدة من هذه العملية محدودة، ولا تتعدى إعلامك مدى قدرتك على الاشتراك في أَشْيَع لعبة مفضلة عند الأميركيين، وهي لعبة الإسقاط وإنزال اللوم على الآخرين. إن استخدامك لهذا الأسلوب هو السبب الذي يدفعك غالباً إلى عدم ذكر الحقائق التي تراها؛ فقد تكون ببساطة بالغة، واقعاً في شَرَكه أسلوب الإسقاط على حدٍ كبير، أو تشعر بالذهب بشدة، نتيجة إلقائك اللوم على الآخرين. وتكمن أهمية القائمة التي تتعلق بالطرف الآخر في كونها تبيّن لك ما خلت أنه يدور في ذهنه. ولعلك لن تعرف حقاً ما كان يجول في خاطر الآخرين. إلا إذا استعرت دفتر يومياتهم بعد قراءتهم هذا الكتاب لترى ما كتبوا. ومع ذلك فالموضوعات المستترة التي كتبتَها، والتي تخصك، تمثّل الحقائق التي يجب عليكَ أن تناضل من أجلها. وسواء أكان يعرفها الشخص الآخر أم لا، وسواء كانت لديك الرغبة في إشراكه فيها أم لا، تبقى هذه الحقائق هي الأمور التي كنت تؤمن بصدقها أو صحتها. ويجب أن تعلم خطورة عدم إشراكك الطرف الآخر فيها، إذا كنت بالطبع تهتم بأنْ تكون صادقاً.

لقد كان هذا تشخيصاً مفيداً للدور الذي يلعبه الصدق الواعي والمقصود في نزاع ما. إنه نموذج علينا تعلّمه. وفي كل مرةٍ تخوض فيها نزاعاً، حاول

القيام بهذا التمرين، بدلاً من القيام باجترار النزاع، أو التجهم بسببه، أو السعي للانتقام، أو محاولة محوه من ذاكرتك. وستكتشف بسرعة دور قول الحقيقة في نزاعاتك، كما سيُكْشَفُ لك الستار عن خياراتٍ جديدة.

نظراً لكوني إنساناً منفتح العقل في هذه المسألة، فأنا مستعدة لأن أدعك تستخدم دفتر اليوميات هذا لتحتفظ بسجلٍ لهذه النزاعات وعناصر الحقيقة التي تجدها فيها. هذا بالطبع كرمٌ كبير من جانبي، فهو يخلّصك من مبررٍ واحد على الأقل من المبررات التي ستسوقها إذا ما أخفقت في اتباع هذا الأسلوب في نزاعك التالي، وهو أن تسأل نفسك السؤال الصعب حول ما إذا كنت ستختار أو لا تختار قول الحقيقة.

19

أسلوب التصرف الثالث:
احترم استقامتك ونزاهتك
ولو كلفك ذلك الكثير

أعتقد أنه يتعذر علينا أن نجد شخصاً يعلن جهاراً بأن بيع الروح عمل حكيم أو مباح، أو أن الشخصية المخادعة هي شخصية مثالية، أو أن فقدان الاستقامة أمر غير مهم. الاستقامة تشبه الأبوّه قليلاً، فهناك اتفاق كبير على أهميتها، وقدر مماثل من اللامبالاة فيما يختص بضمان سلامتها وتفوقها. ونحن، في الولايات المتحدة، نتوق ونميل أكثر مِمّا ينبغي إلى الإصلاحات السريعة، والحلول السريعة القذرة، والضمانات السطحية، ونكره بَذْلَ الجهود لمواجهة الصراعات والتعقيدات كما تقتضي مسألة احترامنا لاستقامتنا الضحية. وقد يكون الاستخفاف بالاستقامة الضخية هو التفسير الأوحد والأقوى لتهكّمنا وجشعنا. فنحن نريد الكثير بعيداً عن القيام بدفع الثمن.

وهكذا، قد يبدو أسلوب التصرف هذا مقبولاً، فهو نادراً ما يثير معارضة علنية، لكنه برغم ذلك، يتطلب منا الكثير. وفي الموقع التفاوضي غير المتكافىء، يتطلب احترامنا لاستقامتنا ثمناً باهظاً. والسبب الرئيس في ذلك

يُعزى ببساطة لوضع طاولة المفاوضات، التي أعدت منذ البداية بشكلٍ غير متكافىء، لأن أحدهم قرر مُسبَقاً تجاهل الظلم أو إنكاره، ويأمل منك أن تحذو حذوه. فإن رفضت ذلك، فسيكون هناك احتمال قوي باضطرارك لدفع ثمن هذا الرفض.

في بعض الأحوال، يعد الناس الطاولة بشكلٍ غير متكافىء، ويعترفون لك بذلك، ثم يتمنون لك خطأً طيباً، وكأنهم كما في قصة دانييل يقذفون بكل داخل عرين الأسد. شعرت في بعض الأحيان، أن الطاولة قد أعدت فِعْلياً لبحث الظلم، لكن ليس من أجل إيجاد حلٍ له. وما إن انتهت عملية افتراس دانييل حياً، فلن يبقى هناك دانييل، ولن تبقى هناك مشكلة. يجب أن نعي هذا الأمر تماماً، فهو نسخة معقدة من قوة الهيمنة في أسوأ أوضاعها: شخصٌ يتمتع بالقوة، يتحكم في إعداد الطاولة، ثم يدعوني إليها. وهو يعلم أنني محرومة من القوة، ويبدأ بعد ذلك بمشاهدة العرض. يدّعي مثل هؤلاء الأشخاص أنهم أنصارٌ للعدل، لكن عليك بالحذر منهم!

لقد تعلمت بمرور الزمن الحكمة من وراء الاحتراس منهم. إذ لو كان هؤلاء الأشخاص أنصاراً للعدل، لنقلوا لك بوضوح كل هذه الادعاءات السرية ولكانوا صادقين معك. فعندما تدعو شخصاً ما إلى طاولة المفاوضات في ظل شروط غير منصفة، عليك أن تكون مستعداً للاعتراف بهذه الحقيقة، ومتعاملاً معها، غير متسبّب بالأذى للأشخاص الذين يجلسون حول الطاولة. وقد تكون عملية مراقبتي، لمعرفة ما إذا كنت سأغرق أو أطفو، مدعاة لتسلية الآخرين، لكنها لن تسهم في حل النزاع. أنا أتحسس بشكلٍ خاص لهذا النوع من المناورات، لأنني لا أغرق بسهولة. وأفضل أن أتقلب وأتخبط بحماقة في مثل هذا الوضع في محاولةٍ مني للبقاء طافية. إن اشتراكي في مثل هذه التمثيلية، هو في الحقيقة نسخة أخرى من دعوةٍ لبيع استقامتي. لقد استغرقت وقتاً طويلاً

حتى أدركت هذه الحقيقة. فإن كنتَ ممن يعانون من صراع كهذا، لا يسعني إلا أن أتقدم لك بتعاطفي كله.

افتراض العامل الأخلاقي

أكثر التحديات الشائعة التي تجابهني وأنا جالسة إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة، هو الافتراض أنني لست قوةً أخلاقية. ونظراً لكوني امرأةً وممرضة، فقد لفتت انتباهي المعتقدات الحضارية التي تقود إلى هذه الفرضية. وقد استغرقتُ بعض الوقت، قبل أن أدرك أن اعتقادي أنني قوة ألاقية مستقلة ورائدة لا يؤدي بالضرورة، إلى قيام الآخرين بدعم هذا الاعتقاد. والأكثر من ذلك تزعم الفرضية أنني غير قادرة على أن أكون عاملاً أخلاقياً، أو من غير المحتمل أن أُظْهِر قوةً أخلاقية، وانطلاقاً من هذا الاعتقاد، يتحتم على الآخرين اتخاذ الخيارات الأخلاقية بالنيابة عني.

عندما بدأت أعاني من هذا الأمر، كنت جِدَّ قلقة. كنت أعلم أن اعتقادهم لم يكن صحيحاً، لكنني لم أستطيع أن أكتشف لماذا كان الآخرون يَعُدّونه صحيحاً. من هنا اكتشفت الأبعاد الحقيقية والغادرة للديموقراطية الإغريقية الرومانية، ولجذور الفلسفة الغربية. لقد نزعتْ كل واحدة فكرة «الإنسان حيوان عاقل»، للتركيز على العقلانية، واقتصرت بشكلٍ تقليدي على الرجال. وكان يُنظر إلى النساء على أنهن أقل عقلانية، وأقل درجة من الرجال. وجعلني هذا أشعر بأنهم خصوني بالجانب الحيواني من المعادلة، وكأنهم يقولون «وبالنساء نجسد حيوانيتنا» هذه الحقيقة المؤلمة لا يعترف بها معظم الرجال والنساء.

وهكذا، فإن عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية، التي تعتمد على مبادىء عقلانية، تقع ضمن نطاق سلطة الرجال ومسؤوليتهم، ووراء نطاق كفاءتي ومقدرتي لكوني امرأة. إن قدرة قوتي الأخلاقية على التوجه العقلاني في كثير

من الأحيان، بل وعلى مخاطبة أبعاد الاتصال والتلقي في الطبيعة الإنسانية، أدّى إلى ازدياد الوضع سوءاً. إذ أعلنوا أني غير منطقية أو عقلانية، وأخضع للعواطف، وأني غير موضوعية، وغير علمية. فكيف يمكنهم أن يثقوا بأنني سأتمكن من تحديد الخير بشكل مستقل عنهم، واختاره على الشر؟ وعليه، يتضح أنه يتوجب على الآخرين القيام بهذه الخيارات بالنيابة عني، ثم فرضها عليّ، إن اقتضى الأمر ذلك.

لقد انقضت سنواتٌ عديدة على أن أدرك أني عندما رفضتُ تقبُل هذا التفسير لحقيقتي، عُدَّ هذا الرفض برهاناً على عدم كفاءتي الأخلاقية. فقد أخفقت في رؤية الخير وتقبّله كما أوضحوه لي. ثم أثبت أني ثائرة ومضطربة، وغير مستعدة للإذعان أو الخضوع، ولا عجب أن احتاجوا إلى هذا القدر الكبير من الهيمنة لإبقائي على الطريق الصحيح، ومنعي من القيام بالأعمال الطائشة أو الحمقاء، نظراً لكوني، حسب رأيهم، مثقلةً عاطفياً، ومحرومة من فضيلة العقلانية. كنت في أحيانٍ كثيرة شريكاً ساذجاً في هذه العملية، فأثور لعدم شعوري بالأمان، أو انسحب بسبب شكوكي وعدم ثقتي. وقد استغرقت سنواتٍ عديدة قبل أن أفهم هذه القوة المحركة. فهي غالباً ما تكون على درجة كبيرة من الخبث، حيث يصعب تحديدها أو فهمها. كما أنها مهينة لدرجة كبيرة حيث تأتي استجابتي عليها سريعة وقاسية وهدّامة. وهي تعم وتنتشر بشكلٍ، يجعلك تجد صعوبة بالغةً في محاولة الحفاظ على إحساسك الخاص بالحقيقة، في حين يفترض الآخرون جميعاً حقيقةً مُغايِرة.

قصة

خلال زيارة استشارية قمت بها مؤخراً إلى هولندا، سنحت لي الفرصة للتعرف على ممرضٍ شاب، يقوم بإجراء بحثٍ يحقق في ردود فعل الممرضات والممرضين الذين يشاركون في عمليات الانتحار المخطَّط والمنظَّم. فالقتل

الرحيم لمن يعاني من مرضٍ عضال، أو لمن يعاني من أحد الأمراض المستعصية التي تؤدي بالحياة؛ عملٌ مسموحٌ به قانونياً في هولندا. يسبق هذا سلسلة من العمليات المعقدة لاتخاذ القرار، تشمل عدة أطباء، وعلماء أخلاق، ومستشارين قانونيين، ورجال دين، والأسرة، والشخص الذي ينوي أن يضع حداً لحياته. وفي اللحظة التي يتم فيها اتخاذ القرار، يُطلب من إحدى الممرضات سحب العلاج، والبدء بالحقن الوريدي، والبقاء إلى جانب المريض الأسرة، إلى أن تصل عملية الموت إلى آخر مراحلها.

أخبرني زميلي الممرض الشاب أن البحث الذي كان يقوم به يسبّب له القلق، لأن كثيراً من الممرضين والممرضات بدؤوا يحلمون أحلاماً مرعبة، كما أخذت تصيبهم حالات من الذعر؛ وينتابهم الشعور بالذنب بسبب الدور الذي يقومون به في هذه الانتحارات المخططة. لم يكن للممرضين ضلعٌ في عملية اتخاذ القرار، وفي المقابل كان صناع القرار يُغيِّبون أنفسهم ببساطة عندما يحين وقت تنفيذ القرار؛ ويتركون للممرضين «القيام بهذه العملية» . لذلك كان الممرضون يحاربون هذا الواقع.

كانت الأبحاث المتوفّرة عن قتل الرحمة تركّز على المريض، والأسرة والأطباء، وعلماء الأخلاق، والمحامين، ورجال الدين، ولم تكن تركّز على دور الممرضات أو الممرضين. ومع ذلك يطلب من الممرضين أو يتوقع منهم القيام بالإجراءات التي تجعل من قتل الرحمة حقيقةً فعلية. ومما يلفت الانتباه، أن مثل هذه التعليمات تُدَوَّن في الولايات المتحدة كتابياً وتُدعى، كما تُدعى كل توجيهات الأطباء، «أوامر الطبيب».

إن وضع هؤلاء الممرضين يمثل مشكلةً أخلاقية مُلِحّة، ليست غريبة عن الممرضين في هذا البلد. فاللجان الأخلاقية في المستشفيات تتزايد باستمرار لبحث هذا النوع من الصراعات، لكن غالباً ما يهمل صوت الممرضات أو

يقمع. فالقرارات تُتخذ وعلى الممرضات، وكما هو متوقع، القيام بالتنفيذ. وغالباً ما يغيب صناع القرار أنفسهم عن المواجهة الفعلية مع طبيعة هذا القرار وعملية تنفيذه ونتائج هذا الاختيار. إنها حقيقة غريبة.

الشيء نفسه ينطبق على القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة، أو الهيئة الإدارية في المستشفى، حين يتم إقرار سياسة «عدم السماح بالدخول» بالنسبة إلى المرضى الفقراء، ثم تُترك مهمة تنفيذ هذه السياسية بالقوة على الممرضات اللواتي يعملن في قسم الطوارىء. وكذلك الأمر بالنسبة إلى السياسات التي تعارض أو تؤيد الإجهاض، أو التلاعب بالجينات، أو العلاجات التجريبية، أو إجراء العمليات للأشخاص الذين تكون قدرتهم على الموافقة محدودة، وآلاف المآزق الألاقية المعقدة الأخرى. وغالباً ما يقال للممرضين أو الممرضات: إنهم يستطيعون رفض الاشتراك في هذه الأعمال، لكن نادراً ما يعترف أحد بأن هذا الرفض قد يغيّر، أو هو بالفعل يغيّر إلى حدٍ ما ضمان الوظيفة، أو يؤدي عملياً إلى فقدان الوظيفة. ونادراً ما يشارك الممرضون بشكلٍ حقيقي وفعلي في عمليات اتخاذ القرارات هذه.

انتاب القلق صديقي في هولندا بسبب الأمور التي أخذت تتكشف نتيجة البحث الذي كان يقوم به. قال متحدثاً عن زملائه الممرضين: «نظراً لأنهم هم الذين يقومون بالفعل ببدء الحقن الوريدي، ويضعون فيه الدواء، فهم يعتقدون أنهم هم الذين يقومون حقاً بعملية القتل الرحيم، وليس كل هؤلاء الناس الآخرين الذين وافقوا عليه، وهذا الأمر يقلقهم. بعضهم يعتقد أن قتل الرحمة مقبول نظرياً، إلا أنهم يقلقون بشأن الحالات التي يكونون فيها البادئين الفعليّين في عملية الحقن بينما يلتقون المريض أول مرة. إنهم لم يشاركوا على الإطلاق في عملية اتخاذ هذا القرار، والأوْلَى أن يكون هناك من يؤكد لهم أن ما يفعلونه أمرٌ صحيح».

من السهل أن نصدر حكماً على هؤلاء الممرضين، ونقول: إنه يتعين

عليهم ببساطة رفض الاشتراك في العملية إذا لم يكونوا جزءاً منها، لكننا بهذا الشكل نتجاهل التعقيد والحقيقة الاجتماعية المركبة التي يعملون في ظلها، فالممرض لا يُعترَف به قوةً أخلاقية. ولعل الأسوأ من ذلك، غياب الأشخاص الذين اشتركوا بالفعل في اتخاذ القرار عند سحب العلاج وبدء الحقن الوريدي. وبتعبيرٍ آخر، إن تجنُّبَ هؤلاء تنفيذ القرار وتطبيقه عملياً، يدل على رفضهم استخدام مقدرتهم قوةً أخلاقية. تحدث هذه الأمور يومياً في مشافينا عندما تستخدم أجهزة المساعدة على استمرار الحياة مع المرضى الذين لا يوافقون على استخدامها.

يُشار إلى النقاش القائم حول هذا الموضوع في هذا البلد بالتعبير التالي: «الانتحار الذي يساعد عليه الطبيب». لكن الأمر ليس على هذه الصورة. إنه «الانتحار المقرر من قِبَل الطبيب» و«الانتحار الذي تساعد الممرضة على تنفيذه»، والفرق بين الأمرين خطير. إننا نعاني من عدم فهم عميقٍ لهذه القضية، ويتبدي ذلك واضحاً من خلال لانحياز المتعمد الذي يظهر عند مناقشة هذه المسائل، حتى في مؤسسة مثل مركز هيستينجز. وقرار شخصٍ ما، بقبول أحد الأعمال، لا يجعل هذا العمل مقبولاً بالنسبة إليّ. لأن تسليمي بهذه الفرضية، يعني أنني لست قوةً أخلاقية، أو أن قوتي الألاقية أدنى من الأشخاص «الأعلى» الذين يتخذون القرارات.

ساعدني هذا المثال المتعلق موت الرحمة، على إدراك طبيعة هذا الأسلوب في التصرف. إذ يزعجني أن يقرر شخصٌ ما أنني لا أمتلك قوة أخلاقية. لكن ما يزعجني أكثر هو قراره القيام بالخيارات الأخلاقية بالنيابة عني، وكأنني عاجزةٌ عن فعل ذلك. أما أكثر الأمور إزعاجاً في العملية فيتمثل بطلبه قيامي بتنفيذ خياره الأخلاقي. وهذا الأمر يتكرر حدوثه على الدوام مع أي شخص يُعَدّ في حضارتنا غير كُفْءٍ، أو أدنى مرتبة، أو بحاجة لأن يُحْكم بقوةِ الهيمنة. في هذا التوجه فرضية ضمنية تدعى أن الشخص الذي يمارس قوة

الهيمنة مهيأٌ أكثر مني للقيام بالخيارات الأخلاقية، وقد يُضطر إلى فرض خياراته.

تجنب القوة أو الفاعلية الأخلاقية

من المهم أن ننتبه هنا إلى هذا النموذج، فكثير من الناس لا يرغبون في ممارسة قوتهم أو فعليتهم الأخلاقية، ويفضلون أن يقوم الآخرون بهذا العمل لصالحهم، ثم يقومون بتنفيذ تعليمات الآخرين، وكأنهم واثقون من استقامة هؤلاء وصلاحهم. فنحن الذين تعود أنسابنا إلى جذور ألمانية، لدينا ذكريات أليمة تتعلق بمضمون هذا المنطق، ممثله في منطق هتلر الذي كان مخطئاً. ونحن للأسف، نجد أن هناك عدة ديانات عالمية، تؤمن بهذه الفرضية نفسها، أن الأشخاص «الأرفع» هم الذين يستطيعون، أو الذين يجب عليهم تحديد القوة أو الفاعلية الأخلاقية للآخرين. إنهم يدعوننا إلى الطاعة، علماً أن هؤلاء الأشخاص «الأعلى» غير مستعدين للاعتراف بمحدوديتهم لكونهم بشراً، تلك المحدودية التي غالباً ما يتضح عجزها وقصورها. فقد يقولون لي عن أمرٍ ما إنه يمثل إرادة رب العالمين، فإذا صدّقتهم، أجد أنني أنفذ رغبتهم، المشوبة حتماً بالنقص الإنساني، معتقدة أنني أحقق بذلك مشيئة الله.

لقد تبين لي بمرور الوقت، أن كثيراً من الناس غير قادرين على التمييز بين تحكم النظام الأبوي وهيمنته، وبين الفاعلية الأخلاقية. فالكثيرون ممن يمارسون هذه السيطرة وممن يخضعون لها، يعتقدون أنهما الشيء ذاته. وعندما يسود هذا الخلط، يصبح اختياري ممارسة فاعليتي أو قوتي الأخلاقية محفوفاً بالمخاطر، وبخاصة عندما تخالف خياراتي الخيارات المفروضة عليّ من قِبَل الآخرين الذين يعتقدون أنهم يسيطرون عليّ. هذا وإن الأمل بإغراء هؤلاء الأشخاص، للقيام بتحريات مخلصة للبحث عن فهم بديل للوضع، تعتريه صعوبة بالغة، وقد يكون أحياناً أشد خطورة.

استعدادي للصمود بمفردي

لقد اتضح لي أن عليّ تحمل المسؤولية كاملةً في تفسير الطريقة التي أفهم بها فاعليتي أو قوتي الأخلاقية، إذ نادراً ما أجد من يسلّم بصحتها في المواقع التفاوضية غير المتكافئة. كما اكتشفتُ أنني عندما أفعل ذلك، قد لا أجد أن الأشخاص الآخرين مستعدون لتأييد قراري أو دعمه. وينشأ هذا النقص في الدعم والتأييد من الطرفين، من أولئك الذين يعتقدون أنهم سيفرضون علي قوتهم أو فاعليتهم الأخلاقية، ومن هؤلاء الذين اختاروا قيام شخصٍ آخر بهذا العمل بالنيابة عنهم. وهذه واحدة من المرات التي ستشعر فيها بوحدة فعلية لدى استخدامك هذا الأسلوب في موقع تفاوضي غير متكافىء.

كنت أتمنى أن يكون حديثي عن هذه الأمور مشجعاً أكثر من ذلك، لكن الفاعلية أو القوة الأخلاقية في بلدنا لا تشكل جزءاً من قضايانا الهامة الحالية، وزعمُنا عكس ذلك يدل على الطيش وعدم الحكمة. فهذه الهبّة المتمثلة بوجود لجانٍ ألاقية لكل أنواع الأمور، تمثل بحد ذاتها أداةً تُسْتَخدم لتكذيب سمعة الآخرين وتشويهها سياسياً، أو بالعكس، لادعاء سلامة أخلاقياتهم حين تغفر لهم خروقاتٍ أخلاقية مشبوهة. فالوضوح الأخلاقي الهش والصافي يعاني من عجز ونقصٍ خطيرين. ولم نكن لِنُفْتَن بالسخرية والتهكم لو كان الوضع مختلفاً. بالإضافة إلى ذلك، عندما تذهب إلى الموقع التفاوضي وأنت عازم على احترام كمال وسلامة فاعليتك وقوتك الأخلاقية، سيلفت انتباهك الدعوات غير المقبولة المختلفة، التي تسعى لتحويل هذه الفاعلية الأخلاقية لشخصٍ آخر. ستلاحظ هذه الدعوات، وستتحسس للمزاعم التي تدعي تقبّلك لها. عندئذ، ستوضح لنفسك حدودك الأخلاقية، لتعرف متى يريد الآخرون التعدي عليها، حتى وإن فعلوا ذلك بسذاجةٍ وبلا قصد.

إن قيامك بتوضيح حدودك الأخلاقية هو بحد ذاته عملٌ فعّال. فالجهود الشاقة التي بذلتُها للتوصل إلى هذا الوضوح، ساعدتني في النهاية على فهم

الأحوال التي اختُصِرت فيها نزاعاتي مع الآخرين للتحول إلى زعمٍ بعدم فاعليتي الأخلاقية، أو عدم قدرتي على استخدام هذه القوة، أو عدم رغبتي في استخدامها. وتقع مسؤولية نقص الوضوح عليّ أنا بالطبع، لكن بعد أن وضحت الأمور لنفسي، استطعت أن أفهم بشكل أفضل، الطرق التي أخدع وأغش بها استقامتي، وهي الثقة المفرطة، والاستخفاف الطائش، وقلة التمييز، والجبن، أو الكسل. يجب أن اعترف بهذه المشكلات التي تتعلق باستقامتي، وقد علّمتين الأيام أن أدرسها بتروٍّ. لقد أثبتَ هذا الأسلوب في التصرف فائدته عند وجودي في مواقع تفاوضية غير متكافئة. وعندما أستعيد الأحداث الماضية أجد أنه يتميز بأهمية واضحة.

وحدي

أخيراً، ولو مرة واحدة، أعبر هذا الجسر
الذي بنيته، مرة أخرى أعبر
جسري، جسر دمي وعظامي
الذي بنيته من ألياف رحمي القاسية.
ولَدْتُ هذه الحقيقة، عانيتُ مخاضاً قاسياً،
بلا توقف، قلقه، مجبرة،
فرضتّ بقوة هذا الحكم، بمفردي
في مريض شجاعة، مظلم.
كتبت هذه الأغنية المرتعشة
لأحتفل بهذا النصر التافه
الذي ما زلت أرتاب فيه،
اعْبُر، ألِدُ، بمفردي.

موازنة

استحق الوضوح الذي توصلْتُ إليه الجهودَ الشاقة التي بذلتُها في سبيله. ونتج عن هذا الوضوح، مجموعة ثانية من القوى المحركة المعقدة والتي تشكل جزءاً من هذا الأسلوب في التصرف في الموقع التفاوضي غير المتكافىء. وقمت في وقتٍ سابق في هذا القسم من الكتاب برسم صورة عن النماذج المنبثقة والنماذج المسيطرة، كما عرفتها من خلال خبرتي. والاستقامة بُعْدٌ مطمور أو مستتر في كلٍ منهما. وهؤلاء الأشخاص يَعُدّون النموذج المسيطر هو النموذج الوحيد، النموذج الأفضل على الأقل والذي يمثل رؤية الحقيقة ـ عند القيام بخياراتهم الأخلاقية، ويعتمد على مبادىء التصرف المتوقعة والعقلية والمنطقية. ونجد النهج الهادي لهم عند قيامهم بخياراتهم الأخلاقية يأتي على شكل استجابات، يعتمدون فيها القدرة على الربط، وفهم السياق، والحدس. ستقابل كلا هذين النوعين من الأشخاص في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، وستجد أن كل واحدٍ منهما يحاول أن يعطي معنًى معقولاً لاستقامته الشخصية.

لا شك أنه قد تبين لك الآن أنني أهتم بالمقارنة والموازنة بين هذين النموذجين، وأحاول اكتشاف التبادل المتناغم بينهما، وتقدير إمكانات وقوة كل منهما، وإمكان التعاون فيما بينهما. وهكذا، أصنع رؤية للاستقامة الشخصية، لا يقبلها الطرفان، إلا أن هذا لن يؤدي إلى إحساسي بكسب مزيد من التأييد والحماسة لممارستي استقامتي الشخصية. فالتنافس التام الذي تُحْدِثه وجهات النظر المتباعدة هذه وغيرها، يُعَقد المساعي المبذولة لاحترام المرء استقامته. يتضح من ذلك أن عليّ القيام بهذا الخيار بروح من الشعور العميق بالمسؤولية، مع تقبل عدم فهم الآخرين له، فيما عدا نفسي.

كل هذا بالطبع، يعني أن احترامك استقامتك سيكلفك بلا ريب، ثمناً باهظاً. لكن، وبحسب تجربتي، ليس هذا ضرورياً، فقد اكتشفت أن قيامك بهذا الجهد بشكلٍ علني وواضح ينزع إلى إضفاء صبغة الاستقامة الأخلاقية على

قلب المفاوضات. وفي الواقع لم أقصد فعل ذلك، وإنما بدأت المسألة عندما حاولْتُ الإشارة إلى كوني بالفعل قوة أخلاقية، مهما اعتقد الآخرون أني لست كذلك؛ وأن استخدامي لفعاليتي وقوتي الأخلاقية أحدده أنا وحدي، حتى وإن لم يتفق مع أيّ من آراء الآخرين. وأعتقد أنني بدأت فعل ذلك من باب الدفاع عن النفس، ولأشرح للآخرين أني لم أكن أسعى لاستمرار النزاع، ولم أتمكن من الانسجام مع المسلمات والفرضيات الشائعة في معظم المواقع التفاوضية.

لقد اكتشفت، بلا قصدٍ مني، أن احترامي استقامتي، أصبح قضيةً عظيمة الشأن بالنسبة إليّ، تستدعي قدراً كبيراً من قوتي وقدراتي الشخصية؛ وأني من خلال هذه العملية، أدخلت إلى المفاوضات قضية التركيز على الاستقامة الشخصية، وبتنهيده ارتياح، انضم الآخرون لدعم موقفي. لم يقوموا بالضرورة بالخيارات التي قمت بها نفسها. لكنهم وافقوني الرأي على أهمية الاستقامة الشخصية، ونقلت معهم المفاوضات إلى موقع أضمن وأعمق مع المحافظة على مستويات جيدة من الصدق.

تعلمتُ، بمرور الوقت، أن التعبير بوضوح عن استقامتي الشخصية ودعمها، يضفي المصداقية على جهودي، ويمنحني أنا والآخرين خيار استخدام الإقناع الأخلاقي واحداً من الأبعاد في المفاوضات. ونظراً لإمكان انتحال مثل هذا الموقف عن طريق استخدام التهكم أو التلاعب، يجب اختبار هذه المواقف على نحو صحيح. أشعر بالتعاطف تجاه الأشخاص الذين يقومون بهذه الاختبارات، بحث سئموا بلا شك، من السخرية التي تمتص قوتنا جميعاً. بعض هذه الاختبارات هي بحد ذاتها ساخرة، وتأتي على شكل دعوات لعقد صفقات تسويةٍ مذلة تنال استقامتك بنوع من الأعمال الحقيرة التي تحرف المفاوضات عن الموقع الأضمن والعمق. وكما قال لي أحد زملائي الأطباء ذات مرة عندما كان يهدد بإقصائي عن أحد المشروعات المشتركة التي كنت مرتبطة بها: «ربما لن تتمكني من إجراء تسويات كافية تؤهلك للمشاركة».

وعندما تصلكَ رسائل من هذا النوع، يفيدك أن تتذكر أن هذه الرسالة قد تمثل «خط الدفاع الأخير» ضد القوة الأخلاقية وضد ضمان إدخال هذه القوة على المفاوضات.

إيجاد الشجاعة

أعتقد أن هذا الأسلوب من التصرف عند طاولة المفاوضات يشكل تحدياً حقيقياً. وخلال محاولتي تحديد سبب صعوبته، اضطررت لمواجهة افتقاري للشجاعة. فأنا أعلم أنني بحاجة إلى وجود مجموعة كبيرة من الناس لتساندني في جهودي، ولا أحب أن أكون وحيدة حين ألجأ لاستخدام هذا الأسلوب. لكن دعم هذا البُعد الذي يجعل من الإنسان إنساناً كاملاً، قليل في حضارتنا. فالمقبول اجتماعياً بحسب تجاربي، هو التزام الصمت ببساطة، وينطبق هذا بخاصة على النساء. فمن الصعب الإعلان جهاراً عن الاستقامة الشخصية قيمةً إنسانيةً حين تجد قدراً كبيراً من السخرية يحيط بالسلوك الأخلاقي، وقدراً كبيراً من الذين يودون تكذيبك بالبحث عن نقاط ضعفك الأخلاقية.

لقد تعرضت شخصياً في تاريخ حياتي إلى لحظاتٍ كثيرة كنت أفتقر فيها إلى الحكمة والشجاعة، حين لم أتمكن من اكتشاف طريقي باتجاه النتيجة الصحيحة، وهي اشتراكي مع الآخرين في الشعور بالضعف. كنت أعلم أنه إذا أراد أحدهم أن يكتشف بعض الأشياء التي تدل على عدم كمالي أخلاقياً، فإنه سيتمكن من فعل ذلك. أعتقد أن هذا الشيء ينطبق على الجميع. فنقاط الضعف هذه تُستخدم غالباً لقمع النساء. ولن يدفعك هذا بالضرورة للشعور بمزيد من الارتياح عند وجودك في موقع تفاوضي غير متكافيء؛ ولكنه يدفعك لمواجهة هذه الحقيقة إذا ما أردت استخدام هذا الأسلوب في التصرف.

لذا عليك أن تمضي قُدُماً وتقوم بالمخاطرة، عليك أن تحترم استقامتك

الشخصية، حتى لو حاول الآخرون تكذيبك عن طريق البرهنة أنك غير كامل أخلاقياً. يجب أن تعترف منذ البداية بعدم كمالك، وبأن اعترافك بأنك غير كامل، لن يمنعك من الاستمرار في احترام استقامتك بأفضل الطرق ما استطعت. فقد يساعد هذا في التخفيف من حدة شعورك بالقلق والثورة، عندما يحاول أحد الموجودين في الموقع التفاوضي غير المتكافىء ـ مِمّن يتوقون إلى إقصاء السلوك الأخلاقي بعداً من أبعاد المفاوضات ـ الإشارة إلى نواقصك الأخلاقية يفيدني هنا أن أتذكر أنه لا بد أن يكون هناك سبب موجب عند هؤلاء الأشخاص يدفعهم إلى استبعاد موضوع الاستقامة الشخصية من المفاوضات.

ولقد تبين لي من خلال تجاربي، أن معظم الناس يرحّبون بالفعل بالفرصة المتاحة للتركيز على الاستقامة الشخصية، يعَدّها جزءاً لا يتجزأ من المفاوضات. كما رأيت أن غالبية الناس ترغب في إظهار أفضل، وليس أسوأ، ما عندها. فأكثر الناس يرغبون فعلاً في إظهار شخصياتهم الحقيقية، عندما تكون شخصيتهم هذه محببة إليهم. وإدخال الخيار الأخلاقي إلى المفاوضات، يوفّر لهم الطريقة التي يستطيعون أن يصلوا من خلالها إلى هذا الشخص الموجود في داخلهم، الأمر الذي يغيّر سير المفاوضات بشكلٍ مثير. بينما نجد أن بعض الأشخاص الآخرين يستمرون بالرغبة في التضحية باستقامتهم أو باستقامة الآخرين، ويدعون أنهم يفعلون ذلك لأنهم أكثر واقعية. إن ثم التعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص، يُعَدّ ثمناً متواضعاً إذا كان بقية الأشخاص الموجودين في الموقع التفاوضي غير المتكافىء يحاولون الوصول إلى أفضل ما في شخصياتهم. وهذه الطريقة في التصرف صعبة، لكنها مجزية جداً؛ فهي تستطيع، بالطبع، تغيير النتائج في أي مفاوضة بشكل فعال، حيث تنقل العملية التفاوضية للتركيز على القضايا الإنسانية الأعمق والأهم، كما تُضْفي القوة على الصدق وقول الحقيقة.

تمرين

سيتيح لك هذا التمرين الفرصة لتحديد الطرق التي ستتولى بها احترام استقامتك أو عدم احترامها. ورأيت أنه من الأنسب إعلامك بذلك منذ البداية لتختار بالتناوب، إما الافتخار بنفسك أو الندم عليها. أحاول أن أخبرك أن هذا التمرين سيكون صعباً. ولا أراك ترغب في تمرينٍ غير مُجْدٍ يتجنب هذه الحقيقة، أليس كذلك؟.

مرّة ثانية أعلمك أن هذا التمرين يتطلب منك تفكيراً مَلِيّاً. عُدْ بذاكرتك إلى الأسابيع القليلة الماضية، وأول أن تتذكر أحد النزاعات التي واجهتها. ستجد أنك تميل في النهاية لتذكّر النزاعات الظريفة أو البشعة. فهي ما تزال تجلجل داخل قلبك ونفسك، وما زلت تشعر بالقلق إزاءها، لا بد أنها كانت نزاعات هامة. أما إذا كنت لم تتعرض لمواجهة أي نزاع خلال الأسابيع المنصرمة، فأهنئك على ذلك، وأنصحك بالعودة إلى ما قبل هذه الأسابيع.

اكتب قائمة مختصرة مستخدماً طريقة الرموز، أي مستخدماً عبارات موجزة تعبر عن الحادثة، مكتفياً بالإشارة إلى الفريق الآخر ومحور النزاع والنتيجة، كأن تقول مثلاً: «ابنتي ليزا، السيارة، مكثت في البيت،» ضع الآن جانب كل واحدة من هذه النزاعات إشارة ضرب «X» على النتائج التي أعجبتك، وإشارة ناقص على النتائج التي لم تعجبك ولن يكون هذا أمراً صعباً. لأنك استطعت أن تتذكر هذا الخلاف، فلا بد أن مشاعرك تجاهه كانت قوية؛ أما إذا اختلطت عليك النتيجة، فمن المحتمل وجود شيء يزعجك بشأنها. وإلاّ فما كانت لتطاردك حتى الآن. لا تشعر بالأسى كثيراً إذا وجدت أن جميع النتائج لا تعجبك، فهذه الأمور تطاردنا بسهولة.

عد الآن بذاكرتك إلى واحدة من هذه النتائج، وفكر فيه هنيهةً. هل كانت هناك مسائل تتعلق بالاستقامة الشخصية بالنسبة إليك أو إلى الشخص الآخر؟ ما هي؟ كيف كان رد فعلك عليها؟ هل صرّح أحدكما بها؟ ما الذي حدث عندما

تم الإعلان عنها؟ وإن لم يتم الإعلان عنها، فهل تعتقد أن الإعلان عنها كان سيؤدي إلى نتيجة مختلفة؟ كيف؟ كيف كنت ستعلن عن المسائل التي تتعلق باستقامتك الشخصية؟ هل كنت ستحاول استخدام رغبتك في السيطرة، وتفسيرها على أنها قضية تتعلق باستقامتك الشخصية؟ كيف؟ هل كانت هذه الخلافات تدور حول الربح والخسارة؟ من الذي فاز؟ من الذي خسر؟ ما الذي تم كسبه؟ ما الذي تمت خسارته؟.

قم لإجراء هذا التمرين مدة قصيرة. إنه في الواقع تمرينٌ صعبٌ جداً. قد تشعر برغبة في العودة إليه مرةً فيما بعد، أو عدة مرات. ولا أجوبةَ سهلة على هذه الأسئلة. إلا أنها تثير، من ناحيةٍ أخرى، قضايا مفيدة. وقد تكون هذه الأسئلة من الناحية العملية مفيدة لك طوال حياتك.

خذ الآن من وقتك بضع دقائق، وحاول أن تكتب بين خمس إلى عشر جمل عن قضايا الاستقامة الشخصية التي تشكل أهمية كبيرة بالنسبة إليك، والتي تعتقد أنك لن تستطيع أن تشعر بالارتياح إذا ما ساومت عليها في أي مفاوضة. اكتبها بطريقتك الخاصة، فهي لن تذاع الليلة في الأخبار المحلية، ثم فكر فيها قليلاً. هل هناك أشخاص آخرون سواك يعرفون عنها؟ هل لديك القدرة أو الاستعداد على إشراك الآخرين فيها خلال نزاعٍ ما؟ هل تستطيع أن تفعل هذا بلا غضب أو رغبة بالدفاع عن النفس؟ ما الدور الذي تلعبه استقامتك الشخصية في مفاوضاتك مع الآخرين حول النزاع؟ إن لم يكن لها دور، فلماذا؟ هل يعجبك أن لا يكون لها دور؟ ما الخيارات التي ستقوم بها حول كل هذه المسائل؟ هل كنت تعلم أن الخيارات تؤدي إلى حدوث تغييرات ملحوظة؟.

20

أسلوب التصرف الرابع:
ضرورة إيجاد مساحة للتعاطف
عند طاولة المفاوضات

المفاوضات هي في الأساس عملية إنسانية بحتة؛ تجري بين بني البشر الضعفاء والمحدودين، والذين يُخفون جميعاً مجموعة من رغباتهم الشخصية وآمالهم وأحلامهم ومخاوفهم وأوهامهم وغرورهم وإخفاقهم وأخطائهم. ولا تشكل معرفة هذه الأمور أنباءً غير سارة، إنما هي أنباءٌ صادقة وحقيقية. والشيء المثير واللافت للنظر في هذا الموضوع، أننا نحن البشر الخطائين المتعثرين نستطيع أن نتعامل مع التحديات عندما تواجهنا، بشكلٍ مناسبٍ تماماً. وإن القدرة على مواجهة هذه الأخبار الصادقة والصحيحة تمثل الخطوة الأولى نحو إيجاد مساحة في نفسك للتعاطف، عندما تكون حاضراً في موقع تفاوضي غير متكافىء.

لتكن واضحاً في إظهار تعاطفك

ولكنْ قبل أن تركز على التعاطف، من المهم أن تتأكد من أنك تعرف تماماً من هم الأشخاص الذين دعوتهم إلى طاولة المفاوضات، وسبب

دَعْوَتهم. فمفهوم التعاطف مفهوم رئيس في كثير من الديانات والفلسفات الشرقية. لكنه يتمتع بدور أقل أهمية وتركيزاً في الثقافات والحضارة الغربية. فنحن غالباً ما نخلط بينه وبين الشفقة والعاطفية أو اللطف السطحي والمتكلف. إلا أن التعاطف يتطلب أكثر من ذلك؛ إنه القدرة على إدراك الألم والرغبة في تخفيفه أو رفعه، والإصغاء إلى من يعانيه، ومشاركته معاناته. وينعكس شعورنا بالآخرين عند إبدائنا الاستعداد لوضع أنفسنا في الحقيقة التي يعيشونها، لنشعر بشعورهم ونشاركهم هذا الشعور. وعندما أعيش هذا الشعور، أتمنى الخير للآخر، كما أتمنى له الراحة من الألم، وأكون مستعداً لإظهار هذه الرغبة؛ فالتعاطف يتطلب منك توحداً عاطفياً مع الآخرين.

وغالباً ما يتم الخلط بين التعاطف والشعور بالرثاء أو الشفقة. فعندما أشعر بالشفقة، أقف خارج الآخرين، ولا أنضم إلى إنسانيتهم أو اتصل بها، لكني أراقبها كغريب من الخارج. وقد أشعر، أو غالباً ما أشعر بالشفقة بطريقة، تجعلني أفكر بالآخر على أنه أدنى أو أقل مني. قد أشعر بالأسف على محنته وشدّته، ولكني لا أشاركه فيها، فهي لا تخصني لأشعر بها أو أعرفها. فالشفقة إذن في حضارتنا، تتضمن معنى الازدراء وتدل عليه، وكأنني عندما أزدري أحدهم، ارتفع بنفسي. ولعل هذا الأمر حتميّ في حضارة واقعةٍ في شَرَك نموذج القوة والتراكيب الاجتماعية التي تعتمد على التسلسل الهرمي. وحينئذ تصبح الشفقة الوجه المهذب للازدراء المبطّن والسريّ؛ وللاعتقاد أنه يمكن ترجمة آلام الآخرين على أنها انتصارٌ لي، وهزيمة لهم أمام آلام الحياة. بل قد أجد عند شعوري بالشفقة نوعاً من الارتياح أو التفكير. وأدى هذا كله إلى إطلاق نعوت سيئة على الشفقة، لها ما يبرّرها.

في بعض الأحيان يقتضي مني الوضع، إبداء التعاطف، فأجد أنّ أَفْضَل ما أقدمه لا يتعدى اللطف أو العاطفة السطحية. ربما لأنني لا أرغب حقاً الشعور بما يشعر به الآخرون، أو في معرفة المهم أو فهمه، أو قد أرغب في

تجنيب نفسي الشعور بالانزعاج الذي ينشأ نتيجة شعوري بمشاعرهم، أي تجنب المواجهة مع إنسانيتي المحدودة. فقلّة التعاطف في هذه الحضارة مع الأشخاص المصابين بالإيدز، مثال واضح على الطريقة التي نُبعد بها أنفسنا عن الألم الذي نخشاه، ولا نفهمه، أو نعدّه يشكل تهديداً لنا. وكلما ابتعدتُ عن فهم نقاط ضعفي، تضاءلتْ قدرتي على إظهار التعاطف واستخدامه. ومن هذا المنطلق، يلفت نظرَنا التعاطفُ الفائق الذي يبديه الكثيرون من جماعة الشاذين تجاه الأفراد المنتمين إلى جماعتهم والمصابين بعدوى الإيدز، أو الذين يعيشون هذه الحالة المرضية. فتَفهّمي نقاط ضعفي يساعدني في الشعور بالتعاطف تجاه الآخرين.

التعاطف مع النفس

إن أول عملٍ عليّ القيام به، بالرغم من كونه مثيراً لكثير من التحدي، هو تعلم كيفية إظهار التعاطف تجاه نفسي. نحن نميل إلى إنكار محدوديتنا وقصورنا وإخفاقنا، ونتهرب منها إلى أن يحين الوقت الذي نتمكن فيه من مواجهتها بأمانةٍ وصدق. ونحل هذه المشكلة في بلدنا ببساطة، عن طريق إسقاط هذه النواقص على الآخرين ولومهم عليها وعَدّهم مسئولين عنها. هذا الحل قذرٌ وخطير، ولكنه بالرغم من ذلك، حلٌ شائع بين الناس. عندئذٍ وعندما أرغب في محو نقاط ضعفي، أو أشعر بالكراهية تجاهلها، أسقطها على الآخرين، وأكرهها فيهم، وبذلك أتجنب المواجهة الصعبة مع نفسي ومحدوديتي وقصوري. ولكي أستطيع أن أحطم بنجاح مسألة تساهلي مع ذاتي وإطلاقي العنان لرغبتي في إسقاط اللوم على الآخرين، عليّ أن أبدأ بتعلم التعاطف تجاه نفسي. وبالنسبة إليّ شخصياً، استطعت أن أستوعب هذه الفكرة عقلياً، ولكنني لم أتمكن من تحقيقها على مستوى التجربة الفعلية والشعورية في حياتي الشخصية.

إن إظهار التعاطف عند الطاولات التفاوضية غير المتكافئة يغيّر من كل

شيء. فعندما أكون متعاطفة تجاه نفسي، سأغفر لنفسي عيوبها وعجزها ولا أتساهل معها. عندئذٍ، ستصبح لدي القدرة على إظهار التعاطف نحو الآخرين، مع نفسي، ولكن بلا تساهلٍ أيضاً. وإذا قطعت عهداً على نفسي أنْ أظهر التعاطف على طاولة المفاوضات، فسأجد أنّ اتخاذي هذا الموقف سيغير الأمور. لأنني سأدخل في المفاوضات، ولا أتطلب الكمال من الآخرين أو من نفسي. فأعرف قبل أن أبدأ أنني سأغفر لنفسي وللآخرين. وسيغير هذا من الكيفية التي أتوجه بها إلى العملية التفاوضية تغييراً كاملاً. وسيمنحني في النهاية شعوراً بالتحرر والانعتاق.

تقدير التحدي الذي يثير التعاطف

إن إظهار التعاطف والغفران لا يغير من التزامي أو تعهداتي بالبحث عن الموضع الأضمن والأعمق، أو بقول الحقيقة والتزام الصدق، أو باحترام استقامتي الشخصية؛ لكنه يزيل حدة الخشونة أو الإزعاج الناجمَين عن هذه الأساليب، ويذكّرني بأننا جميعاً، نحن الجالسين إلى الطاولة، بشرٌ ضعفاء ومحدودون. فالتعاطف يُبطيء ظهور الغضب، واستجابتي ستصبح أبطأ. كما سيكون لدي الاستعداد للتفكير، والإصغاء إلى الآخرين بشكلٍ أفضل ومحاولة فهمهم. فإذا ما اكتشفت أنه يصعب عليّ إبداء التعاطف عند طاولة المفاوضات، فهذا يعني أني بحاجة لأخذ استراحة. وأستطيع أن أتبين ذلك عادةً، عندما أشعر بأن محرّكي بدأ ينطلق بأقصى سرعة، ولم أعد أتمكن من الإبطاء في التفكير. وهذا يعني عادةً أني أفقد الصلة مع تعاطفي تجاه نفسي أو تجاه الآخرين.

هناك مفاوضات مؤذيةٌ وضارةٌ. ومن يفكر عكس ذلك إنسان ساذج أو غير مسؤول. وهي قد تتسبب بالأذى لي وللآخرين. فإذا ما تعرضت للأذى، يجب أن يكون لدي تعاطف كافٍ مع نفسي يمكّنني من ترك المفاوضات، إذا

وجدت أن الحكمة تقتضي ذلك، ومنح نفسي زمناً كافياً للشفاء من الأذى الذي أصابني، والابتعاد عن الطاولات التي يمكن أن تسبب لي المزيد من الأذى، إلى أن يتم شفائي الكامل. وإن لم أقم بهذا العمل بشكل مسؤول، فربما أذهب إلى طاولات التفاوض مفتقرةً إلى القدرة على إظهار التعاطف، وبذلك أسبب المزيد من الأذى لنفسي أو أتسبب به للآخرين. فبالتعاطف أكتشف أن هناك طاولاتٍ يجب ألاّ أذهب إليها، أو ألاَّ أعود إليها أبداً.

قد أجد في بعض الأحيان، صعوبة في إظهار التعاطف، أو في استخدامه عند طاولة المفاوضات. وأحدث نفسي قائلة: «سأستخدمه عند أي طاولة أخرى ما عدا هذه». وهنا يكمن مفتاح اللغز. فهذا لا يعني أن أحد الموجودين حول الطاولة يستحق تعاطفاً أقل من غيره. ولكنه يعني أن هناك سؤالاً في مكان ما بداخلي لا أجد له جواباً. وإلى أن يتم توصلي إلى معرفة الجواب، يجب أن أتجنب هذه الطاولة. وإذا لم يكن بمقدوري أن أجد متسعاً للتعاطف عند هذه الطاولة، فعلي ألاّ أتوجّه إليها أبداً. إنه إجراء بسيط، لكنه أثْبَتَ لي جدواه وفائدته التي لا تُقَدّر بثمن.

أنا أتروّى عادةً عندما أحاول أن أفكر في السبب الذي يجعلني غير قادرة على إظهار التعاطف عند طاولة المفاوضات. يكون السبب أحياناً واضحاً تماماً، فلا أحد من الموجودين حول الطاولة يرغب في إظهار التعاطف، فأجد أني أجلس إلى طاولةٍ غير متكافئة. في مثل هذه الأحوال، يتبين لي أن هذه الطاولة ليست جديرةً بأن أضيع وقتي وطاقتي من أجلها، كما يتبين لي أن هناك طاولاتٍ أفضل يمكن الذهاب إليها. وفي حالاتٍ أخرى، أشعر بأن هناك نوعاً من التعصب أو الغرور أو الخوف الذي ينتابني ولا أعرف كنهه. وإن عدم رغبتي في التخلي عن هذه المشاعر التافهة البغيضة هو السبب الحقيقي. عند ذلك سيتوفر لي خيار مواجهة هذه الأمور، والنمو نتيجة مواجهتي لها. إلا أنّ عليّ القيام بهذه العملية قبل ذهابي إلى الطاولة. لأنني إذا ما أجلت القيام بهذه

العملية إلى حين وصولي إلى الطاولة. فسأجد أن الوقت قد فاتني للقيام بها، وسينجم أضرار نتيجة استخفافي باتباع النهج الذي وضعته لإرشادي.

لم آتِ إلى الدنيا حاملة معي مقادير زائدة من الصبر، لكنني أتمتع بمستوىً عال من القوة والنشاط، ومقدرة على سرعة الفهم، وتقدير وإعجاب تام لسيمفونية الحياة في مجملها وفي كل نواحيها. تمنحني هذه الأمور تجارب حياتية رائعة، إلا أنها لا تساعدني في التعامل مع عجزي الجدّي في الصبر. فمثلاً، يعمل محرك الانفعال عندي بسرعةٍ كبيرة وبلا جدوى، ولقد اقتضى الأمر مني عدة سنوات قبل أن أتمكن من إبطاء سرعته بالشكل الكافي، الذي يمكنني من تعلم الصبر، الذي يشكل قاعدة التعاطف الأساسية. لا أدعي أنني أنجح دائماً في فعل ذلك، ولكنني أعرف معنى قوة التعاطف عندما أنجح في هذا العمل.

في أثناء قيامي بكتابة هذا الكتاب. أشعر أحياناً أن محركي الداخلي يعدو ويسابق نحو الأمام، فأضع جانباً مهمة متابعة الكتابة، وأجد لنفسي تسلية أخرى. وما أفعله عادةً هو القيام بالسير على قدميّ على امتداد الشاطىء. ومن الشاطىء أتعلم دروساً في الصبر والتعاطف، فأنا أعدّ الشاطىء أفضل معلم لي. ولقد تعرضنا هنا في جالفستون في الليلة الماضية لعاصفةٍ هوائية، واندفعت الأمواج عالية هائجةٍ وتجاوزت أسوار البيوت التي تقع على الشاطىء، وأزالت الممشى الذي أستخدمه. أما الليلة، فالقمر بدرٌ تام، والسماء صافية، والنسيم منعش، والشاطىء يمتد على بعد خمسين ياردة من البيوت الشاطئية، ويلتقي الأمواج التي تتكسر عليه بنعومة، والتي تكاد أن تكون همساتها المستمرة همساتٍ صامتة.

هذان مثالان على حالين من أحوال البحر. لكن يبدو لي أن هناك أكثر من خمسين حالة أخرى للبحر. ونظراً لأنني نشأت في الأجزاء الداخلية من البلاد، لذا أقف مبهورةً أمام تعقيدات هذه الأحوال وتنوّعها. أحب هذا البحر،

على الرغم من أنني أعلم أنني قد أدرسه، وأستفيض في دراسته، لكنني لن أتوصل أبداً إلى فهم كاملٍ لهذا التنوع الكبير في أمزجته وأحواله. كل تلك المواد يلقي بها على اليابسة، ثم يعود أحياناً في اليوم التالي ليحملها معه، وأحياناً أخرى يطمرها في الأرض إلى الأبد. وأجد تشابهاً بين هذا الوضع وبين تعلم التعاطف. فنحن مطالبون بالمزيد من الصبر لنتعلم كيف نبدأ بمشاركة الآخرين مشاعرهم، بدلاً من الوقوف خارجاً عنهم ومراقبتهم وإصدار الأحكام عليهم؛ كما يتطلب التعاطف انفتاحاً على التنوع والتعقيد، وإدراكاً لمحدوديتنا كمتعلمين. إنه يتطلب الكثير من الوقت.

قصة

أعُدُّ بعض المرضى الذين كنت أعتني بهم، أفضل أساتذتي في تعلم التعاطف؛ فلقد عملت في بداية حياتي المهنية ممرضة ضمن مجموع العاملين في مستشفى حكومي للأمراض النفسية في وحدةٍ تُعنى بالأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين الثامنة والثامنة عشرة من العمر. كان معظم هؤلاء الأطفال من أولاد الشوارع، وكان الكثيرون منهم يعانون من مشكلات سلوكية، نجدها ـ عند تتبع آثارها ـ تعود مباشرةً إلى بيوت محطمة فرَقَتْها النزاعات. كانت علاقاتهم مع والديهم علاقات مُدَمّرة، وعدد كبير من هؤلاء الأطفال قد تعرض للأذى الجسدي. لذا كان من السهل الشعور بالتعاطف مع الأولاد. وغالباً ما كان التعاطف تجاه الآباء أمراً صعباً.

في أيام العطلة الأسبوعية، كان عدد قليل من هؤلاء الأولاد «يركضون هاربين» بشكل آلي ومنتظم خارج المستشفى، وبلا إذن للسماح لهم بذلك. وفي كثير من الأحيان كانت الشرطة تعيدهم إلى المستشفى. بعضهم كان يعود إلى البيت لِيُضرَب مجدداً. كان هذا الأمر يغضبني ويحبطني ويثبط همّتي. وفي أحد الأيام كنت أتمشى مع أحد هؤلاء الأولاد الذين «يهربون» بشكلٍ منتظم،

وكان قد عاد في اليوم السابق، مضروباً كعادته. فأخذت أناقشه حول العطلة الأسبوعية التي أمضاها بحذرٍ شديد. إلا إنني صرخت في النهاية بلا تفكيرٍ قائلة: «لماذا تعود إلى البيت يا مايك بينما تعلم أنهم سيضربونك؟».

لقد فهم مشاعري، فقد كانت لدى هؤلاء الأولاد قدرة كبيرة في التعرف بسهولة على مشاعر الآخرين. وقال لي: «أتعلمين، يبدو أن كثيراً من العاملين هنا لا يفهمون هذا الأمر. قد لا تحبين أمي، وقد تستائين مِمّا تفعله بي، لكن كما تعلمين، إنها الأم الوحيدة التي أعرفها». لن أنسى أبداً هذا الدرس. فقد عرف مايك معنى التعاطف أكثر مني، لكن بطريقته الخاصة.

استمداد القوة من خلال التعاطف

يبدو لي أن التعاطف موهبة، تُمنح وتُستَرَد من خلال التّعلم. فإذا ما توفرت لديك الرغبة، فستعلمك المفاوضات بحد ذاتها، الكثير من التعاطف. وإذا ما أصغيت جيداً إلى الآخرين، وحاولت سماع ما يقولونه وما لا يقولونه أيضاً، وحاولت الإحساس بما يشعرون به وما لا يودون أن يشعروا به، فستبدأ بمعرفة وفهم أبعاد إنسانيتهم: المخاوف التي تُعمي بصيرتهم، والشجاعة التي يبدونها برغم الخلاف، والقلق الذي يحرمهم من الاستمتاع بحياتهم. عندما تأتي إلى المفاوضات وفي نيتك الالتزام بالتعاطف، ستكون لديك القدرة على الاستماع إلى الأمور بشكلٍ مختلف. ففي أحوال كثيرة، ندخل المفاوضات على أمل الفوز، فإن لم يكن ذلك، فللصمود والاحتفاظ بأوضاعنا كما هي. وهذا الأمر يشوّه ويُحرّف قدرتنا على الفهم، كما يحرمنا من الشعور بالتعاطف.

هذا ويمكن للتعاطف أن يبدّد التركيز على قوة الهيمنة، وجداول الأعمال التي تعتمد مسألة «الفوز والخسارة» بالنسبة إلى كلا الطرفين؛ أولئك الذين يتمتعون بقوة السيطرة ويمارسونها، وهؤلاء الذين يأتون إلى الطاولة بعيداً عن هذه القوة. ليست هناك ضمانات تؤكد حدوث هذا الأمر، لكن إذا حضرت إلى

الطاولة، مُبيتاً العزم على إظهار التعاطف، فإنك ستزيد من إمكان حدوث ذلك وإلاّ فلا. كما أن شعورك بالتعاطف تجاه نفسك سيمنعك من الانخراط في سلوكياتٍ قد تسبب لك الأذى، أو الموافقة على مقترحاتٍ قد تضرّ بك أو بالآخرين.

لقد اكتشفت أن هناك مواضع يسهل عليّ فيها إبداء تعاطفي أكثر من غيري، وأن هناك أشخاصاً أشعر بالتعاطف العفوي تجاههم بسهولةٍ أكثر من غيرهم. وبينما أشعر بالسرور لوجود بعض الأماكن التي أستمتع فيها بسهولة بمزايا التعاطف الدافئة، أجد أحياناً مواضع أخرى، أتعمد فيها إبداء التعاطف بتركيز مني وعن قصد. فعندما أدعى إلى طاولةٍ غير متكافئة، أجد أن عدم التكافؤ بحد ذاته، يسهل لي عملية التخلي عن التعاطف، ويضيع عليّ الفرص التي تَعْرِض لإظهاره.

لقد عانيت كثيراً من كوني ممرضة عمِلَتْ سنواتٍ عديدة مع أطباء لم يُظهروا أي نوع من التعاطف التلقائي. وعندما بدأت أدرك أن ضيق الأفق هذا سبّب لي الأذى وثبّطني، قطعت على نفسي عهداً أن أتعلم كيف أكون أكبر من هذا الأمر وأتجاوزه. لقد أسعدني الحظ بالعمل مع أحد الأطباء الزملاء الذي أبدى استعداده لتعليمي بصبرٍ أبعاد التعاطف التي أهملتها في أثناء انشغالي بتقييم زملائه. ولم يخفف هذا من اهتمامي بالظلم المتعمد، والاستغلال الذي تتعرض له الممرضات، إلا أنني استطعت أن أتعلم طرقاً جديدة لرؤية الحقيقة، وأنواعاً جديدة من التعاطف.

فقد اكتشفت أن الممرضات يساعدن في أغلب الأحيان، على استمرار المشكلات التي كانت تزعجني بسبب عدم صدقهنّ مع الأطباء. كما اكتشفت أننا نحن الممرضات، نقومُ بأعمال لصالح الأطباء، من الأفضل أن يقوموا هم بها، وأننا نفعلُ هذا أحياناً، لانتزاع موافقتهم أو استحسانهم. كما تبين لي أيضاً أن سلوكيات التلاعب التي تستخدمها الممرضات، هدامة، مَثَلُها مثل سيطرة

الأطباء، وأننا بهذه الطريقة يُضحّي بعضنا ببعض واكتشفت أنه لا ضحايا إن لم يوجد من نضحّي بهم، وأنه لن يكون هناك من يقدم الضحية إن لم توجد الضحايا.

واكتسبْتُ، بمرور الوقت، نوعاً من الشعور بالتعاطف أكثر تعقيداً وشمولية، وتمكّنت خلال هذه العملية، من رؤية كثير من الحقائق بوضوح أكبر. أحد أهم الأشياء التي تبينتها في التعاطف أنه يمنحك الوقت الكافي لتتعلمه، ويجعلك تكتشف فيه عمقاً وتعقيداً كبيرين، يمكّنانك من توسيع نافذتك على الحقيقة، مما سيجعلك قادراً على أن تصبح أكثر كمالاً، وأكثر استفادةً من الغِنى الذي تقدمه لك الحياة. يبدو التعاطف وكأنه هبةٌ وهديةٌ للآخرين، إلا أنه، في الوقت ذاته، نعمةٌ لك. وهكذا يستطيع التعاطف أن يقوي استقامتك، ويزيد من قدرتك على الذهاب إلى المواقع الأضمن والأعمق، ويزيل الانحرافات التي تشوب صدقك. كما يمنح الجميع شعوراً بالارتياح.

غرفة عمليات القديسة إليزابيث

قراءة، تتخذ شكلاً حيًا،

تصادر الضحكات، تهزم العاصفة

بخطواتها الواسعة.

تستولي بحريةٍ على كبرياء

أغنية يجب أن تُغَنّى

لهذا الشخص،

غَنّي للمعصوم،

القابل للتحطم،

وازن التناقض، السؤال
اضطلع باسر عَرَضاً
نلتفت إلى الوراء ونشكّ،
نتوقف
الحاضر عاد ماضياً يهذي،
في إلقاء
النرد
الذي يشكّل موتنا.
سنمضي قُدُماً،
ونذهب
مع الأغنية التي أمسَكنا بها
بعنادٍ، وسعينا
ونحن نهمس في أرضية الحجرات،
ونتنافس في الأروقة،
بالسؤال الدقيق الفوري
والآن ـ كيف؟
شاب برأس مهشّم، وقلبٍ شبه محطم،
يصعد خشبة المسرح ليمثل دوراً محطماً بوحشية،
ونحن نجد مبرراتٍ للحياة،
لمعرفة
تفاصيل السرغة،

مبررت الاهتمام
بالأشخاص، والمكان،
ونأخذ دورنا في سباق
إنساني جداً، صادق جداً،
ونتحول من الكينونة إلى الفعل.
يتعلم الكائن الحي أشكالاً
من التوقير حتى الاغتصاب
نحن نخطط خُطَطنا
وأدوارنا
للعيش على شاشة عامة،
كبيرة، مزعجة،
نتمسك بالومضات في فترات الملل،
تباين وسيلة جديدة
تعدد الحيوات
لن تعتذر
عن متعة الألغاز الأولية،
الأكاذيب
تنشر العقيدة، كاملة
ومفعمة
بباب محكم الإغلاق،
سنحزن إلى الأبد

على يومٍ بلا غد
يداوي فرحنا وحزننا.
نحن نتقهقر، وندرك
كل ما نتخيله،
العمل، اللعب، ومخططاتنا الخاصة،
كلها ستستسلم في الوقت المناسب
لحقيقة كونها أكبر ما تبدو عليه،
تقود إلى الخارج، أحلاماً سابقة بعيدة الاحتمال

يقتضي تطوير الشعور بالتعاطف، إذا أردت أن تستخدمه عند ذهابك إلى موقع تفاوضي غير متكافىء، وعياً وتصميماً من قِبَلك. لعلك ستشعر بحماسة شديدة نحوه وسترغب في أن تعلن عن عزمك على إظهاره، وجعله القاعدة في عملية المفاوضات. إن عَرْضَ إمكان إدخال التعاطف إلى المفاوضات هو بحد ذاته عملٌ مفيد. فإذا كان الأشخاص الجالسون إلى الطاولة لا يرغبون في إعطاء التعاطف حق قدره، فلا بد أن تفهم الشيء الكثير عن نوعية المفاوضات التي أنت بصدد الدخول فيها. كما أن عدم معرفة هؤلاء الأشخاص معنى التعاطف، سيدلك إلى حدٍ كبير على نوعية النتائج التي سيتم التوصل إليها. وقد تتساءل عندئذٍ عن سبب وجودك في هذا المكان، وعن سبب بقائك فيه.

التسليم بوجود عوائق ثقافية حضارية

إن مفهوم التعاطف في هذا البلد يتضمن في كثير من الأحيان، معنى الضعف والسلبية، يُعدّ صفة «نِسْويّة»، حيث ينظر إلى المرأة على أنها مخلوق أدنى، غير قادر على التعاطي مع تحديات الحياة القاسية. وفي أحيانٍ كثيرة يُنظر إلى التعاطف على أنه نوع من «الملاطفة» أو التودّد الذي يعمل كبلسم يهدّي

ويسكن المحارب لدى عودته إلى بيته بعد صراع متعبٍ في عالم التجارة والمنافسة ليخفف من «أعبائه». إلا أن هذا المفهوم نفسه، يستخدم لاستبعاد إمكان التعاطف، فيقال: إنه يتلاءم مع دفء عاطفة العلاقات الحميمة، لكن لا دور له في عالم «الحقيقة»، المليء بالقسوة والفساد والشر.

لقد نشأتُ وتربيتُ في ظل هذه النظرة الشاملة العامة، وكغيري من نساء الجيل الذي أنتمي إليه، علموني أنه إذا كنت أرغب في التنافس في «عالم الرجل»، يتعين عليّ الامتناع عن إظهار التعاطف، كما قيل لي: إنه سيمنعني من تحقيق «النجاح». وهكذا غدت الصفت الإنسانية الملطفة التي تتميز بها النساء، والتي أردْن جلبها معهن إلى أماكن عملهن عرضة للتطبيق المتعمد. لقد مثل لي هذا الأمر، كما مثل لكثيراتٍ غيري من النساء، تحدياً صعباً. كانت الرسالة التي أرادوا أن نفهمها تقول: «حسناً، إذن، أنتن ترغبن باللعب مع الناس الكبار، لِنَرَ كيف ستتعاملن مع الأمر». كانت هذه النظرة تترجم إلى كل أنواع السلوك الهدّام والمؤلم، وما زالت تصادفني في حياتي المهنية حتى اليوم.

وبدلاً من أن أشعر بأن الناس يتقبلون بحفاوة ما أظهره من تعاطف هذه الأوساط، ينتابني الشعور بأنه لن يُسمح لي بإظها تعاطف حينما لا يرغب أحد في أن يكون متعاطفاً. إن التمسك بهذا الهدف في ظل هذه الظروف، يثير تحدياً كبيراً. وعندما أصر على إبداء التعاطف، أجد أنه غالباً ما يثير عدم الارتياح والشك والرغبة في الانتقام. وأصف هذا العمل في عقلي بأنه «طقوس الصراع». فعندما أخبر أحد زملائي الجامعيين مثلاً أنني أرغب بالتعاون «معه»، يكون رد فعله الأولي غالباً بهذا الشكل: «حسناً يا عزيزتي، لِنَرَى من أي مادةٍ صُنِعْتِ، ولنختبرْ مدى احتمالك». ويتبع هذا القول «طقوس التهكم» التي تُوصِل الرسالة تالية: «حسناً يا عزيزتي ما الشيء الذي ستسعين للحصول عليه مني؟» وإذا استطعت تجاوز هذه الإيماءات المغرورة، تأتي الثالثة وكأنها تقول لي: «لكن دعينا ألاّ ننسى أبداً من المُسيطر هنا، هل هذا مفهوم!» أستطيع أن

أتعايش مع هذه المعايير، لكنني أشعر بالملل، كما تنتابني رغبةٌ عارمة بِرَدّ الصاع صاعين. وأفضل ما في الأمر هو أن هذه التجارب تؤدي إلى تقوية إيماني بالتعاطف.

إن امتناع الآخرين عن المخاطرة بإظهار تعاطفهم، وعزوفهم عن قبول التحدي بجعل الأرض مكاناً أكثر إنسانية. وافتقادهم للشجاعة التي تمكّنهم من إظهار تعاطفهم برغم الخلافات، لا يعني أنه علي أن أحذو حذوهم. لكنم بعد خمسين عاماً من التعرض لهذه المواقف، أجد تكرارها أصبح يُضجرني ويتعبني. لقد قمت بدراسات، طويلةٍ وشاقةٍ لكي أجد السبل التي توصلني إلى أوساطٍ، رجوت أن أقدم فيها نموذجاً لجوارٍ أكثر إنسانية. لقد تعلمت اللغة والأعراف. وغالباً ما أتساءل: لِمَ لا يملك أحدهم ومضة خفيةً من الفضول ليسألني «وما نموذجك عن الحقيقة، وكيف له أن يغني تجربتي؟» إن التمسك الصارم بنماذج الحقيقة القديمة يضع التعاطف على المحك، ولكنه يُظهر لنا أيضاً عقم النموذج المهيمن واختلال توازنه. يحزنني هذا الأمر من جهة، لكنه يقوي تصميمي وصدق عزيمتي من جهة أخرى.

ها هي ذي الموهبة قادمة

ها هي ذي الموهبة قادمة

تتحرك في النور بتثاقل،

تومض ظلاً ناعماً

وإدراكاً صامتاً،

تخدع وتراوغ،

تتفادى اللهب

وكأن الحقيقة تلوّح

بساح، بسكين.
تقف هذه الموهبة
بعيداً، بعداً كافياً
عن القلب، آمنة في الظل،
محجوبة تفحص ذاتها:
تناضل وتتمركز،
تختبر الأفكار وكأنها
تجرب ثياباً جديدة، وتدرك
أن العري يزداد حدةً.
الموهبة تتلاشى
عند أي طلبٍ صغير، وأي
وعدٍ يقطع أو يُعطى
أقل همسةٍ بنَعَمْ،
ملساء، نظيفة، بلا ضجة
لم تُمسّ، ولا يمكن المساس بها،
آمنة في مخاطر قاتلة
من الأوهام المعقّدة.
هذه الموهبة تتألق
برغم المهزلة المثيرة للضباب،
داخل دوامة الدخان،
خلال الضباب والغبار

تضيء متوهّجة، تضيء كالشمس،

تلمع بنعومة الريش والضوء،

تتألف فيما بين كل النصوص المكتوبة

بعناية، وتقرر ألاّ تضيء أبداً.

هذه الموهبة تغادر

بلا آثار في الرمال.

أية نظرة شاملة، تحتاج إلى هذا القدر الكبير من الدافع عنها، وتُنزل بلا انزعاج هذا القدر الكبير من البلاء، تحتاج حتماً إلى جرعة من التعاطف. إدراكي هذا الأمر ساعدني كثيراً. فما زلت غير مقتنعةٍ تماماً بمرونة التعاطف الذي أُبْديه، وأرغب بحماسة شديدة في تطويره بسهولة أكبر معتمدةً على المساعدة الإيجابية من قِبَل الآخرين، غير أنني لا أشك في قيمة وصولي إلى هذا الهدف. فما من أحد يحتاج إلى التعاطف أكثر من الأشخاص الذين يعتقدون أنه غير موجود في حياتهم، أو لا يمكن له أن يوجد فيها. وينتابني شعورٌ بالقهر في بعض الأحيان عندما أفكر بالفقر الروحي المتضمن في هذه النظرة.

تعلّم الخطاب الإنساني من الشرق

هناك سبب دعاني إلى قول ما قلته. فمعظم الغربيين يقاومون التعاطف، وكأن أحد الأشخاص يطلب منهم أن يستلقوا أمام شاحنةٍ مسرعة، يصمم سائقها على دعسهم، وهم برغم ذلك يبتسمون له بسعادةٍ بالغة. لقد قلت ما قلته لأنني أعرف هذا الشعور. فقد استغرقت زمناً طويلاً قبل أن أتعلم مفهوماً أكثر واقعية وقوة لمعنى التعاطف. لعلكم أنتم أيضاً ستكتشفون أن تعلم المزيد عن التعاطف يستحق منكم المحاولة.

لقد وجدت الأدب الشرقي بخاصة مُعيناً لي في هذا الصدد. وأحد هذه المصادر هو الآي تشينج، وهو نظام صيني قديم للكهانة والحكمة. اطلعت عليه أو مرّة بعد أن رأيت العالم النفساني كارل يونج يستخدمه في حديثه عن المعرفة اللاواعية، فأردت أن أعرف المزيد عن هذه المسألة. وخلال السنوات الماضية، كنت أعود لهذا الكتاب بشكلٍ متكرر. فهو يتمثل بالنسبة إليّ معيناً لا ينضب. وبين النسخ العديد التي أمتلكها، رأيت أن أحد نسخةٍ منه (ووكر، 1992) تتطابق في أسلوبها بشكلٍ أكبر مع الأفكار والمفاهيم الرئيسة التي يتكرر ورودها في هذه النسخة من كتاب الآي تشينج الذي أعدّه كتاباً يتحدث عن التعاطف.

يَعُدّ الآي تشينج هذه المبادىء صفات إنسانية. وها هي ذي القائمة التي أعددتها عن هذه الصفات: التوازن، البساطة، الصبر، القبول، التواضع، الاعتدال، الاتزان، الاحتمال، الرقة، الحذر، التحفظ، الطهارة، الكرم، التسامح، النبل، الطاعة، الحرية، العيش في القوة الروحية، السلوك الصحيح، المثابرة، اللطف، القدرة على التكيف، عدم التحيّز، التحرر من الشر، القدرة على التلقي، الانفتاح، التكتم، اليقظة. لعلك ستحتاج إلى جرعةٍ كبيرة من التعاطف تجاه نفسك بعد قراءة هذه القائمة لكي لا تشعر باليأس. بعدئذٍ إذا قمت بالتفكير بهذه المبادىء فترةً وجيزة، فستجد أنها إذا ما استخدمت مجتمعة في أي موقع تفاوضي، وفي أي مكان أو أي زمان، فستوفر أسلوباً رائعاً للتفاوض. هكذا أفهم القوة التي يمنحها التعاطف للإنسان في تعليمه وإغناء خبرته.

نحن لا نرغب، في أحيانٍ كبيرة، في الإيمان بقوة مثل هذه المبادىء، ونؤمن بأن إظهار هذه المبادىء الرئيسة والتعاطف بصدق مع الآخرين في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، سيُشعرنا بقدرٍ كبير من عدم الأمان. فنحن

نعتقد عادةً أننا ستتعرض للخسارة، أو لسوء المعاملة، أو الاستغلال من قبل الآخرين إذا تقيدنا بهذه المبادىء. وسنقرأ هذه القائمة بعقلٍ غربي، أو بأن الأشخاص الآخرين الموجودين في الموقع التفاوضي غير المتكافىء، والذين لا يستطيعون التفكير بهذه الطريقة، سينظرون إلى سلوكنا من المنظور الغربي. وَبَعَدُ، فإن سعينا لاستخدام التعاطف يدعونا لأن نثق بأن المكان الأضمن والأعمق، والصدق والاستقامة الشخصية إذا ما امتزجت مع التعاطف الذي يلطفها، تستطيع كلها أن تنتقل بالمفاوضات إلى حيث يتم تحقيق نتائج أفضل.

إن عدم قيامنا بتجربة هذه المسألة ليس إلا اعترافاً بالهزيمة قبل بداية السباق. عندما تأتي إلى طاولة المفاوضات، ترافقك الرغبة في إظهار التعاطف والالتزام بمواصلة العمل به خلال المفاوضات، ستحتاج إلي بذل جهود كبيرة في هذا الاتجاه، لكن إن لم تفعل ذلك، فستضمن تحقيق نتائج أقل إيجابية بكثير مما كان يمكن أن تكون عليه. وإذا ما جعلت التعاطف تجاه نفسي وتجاه الآخرين رفيقاً لي في المفاوضات، فإنه سيزيد من قدرتي على إصدار الأحكام الصحيحة. ويصبح نوراً ساطعاً يضيء لي كل بعدٍ من أبعاد المفاوضات. وإذا أثبتُّ أنني كُفْءٌ لقبول التحدي، وقبلت الاشتراك في هذا السباق، فلن تستطيع المفاوضات أن تضعفني، أو تنتقص من قدراتي. وعندما أعود بنظري إلى الوراء، أجد أن المفاوضات التي جعلتني ضعيفة تجاه نفسي، أو تجاه الآخرين، كانت تلك التي تفتقر إلى التعاطف، وقد اكتسبت فوائد جمّة من النظر إلى الوراء لاستعادة التجارب السابقة.

تمرين

قد تجد مشقة في مواجهتك لنظرتك حول موضوع إظهار التعاطف في المواقع التفاوضية غير المتكافئة. إلا أن هذا يساعدك في معرفة رأيك وشعورك

الحقيق بخصوص هذا الموضوع قبل أن تهم بإعلانه بتهورٍ عند طاولة المفاوضات، وبخاصة إذا كنت تشعر بالضعف أو الخطر عند هذه الطاولة. وسيعطيك هذا التمرين الفرصة لتراجع بعض آرائك عن التعاطف.

ستحتاج إلى دفتر يومياتك لتقوم بهذا التمرين. لعل هذا لم يفاجئك، أليس كذلك؟ عليك أن تشكرني، فقد كان بمقدوري أن أقترح عليك أن تخرج من بيتك، وتبحث عن عشرة أشخاص يدفعونك إلى الجنون، ثم أطلب منك بعد ذلك أن تظهر بعض التعاطف. وبدلاً من ذلك، سأطلب منك أن تقوم في بيتك، بالبحث عن مؤشرات تدلّ على مفهومك الحقيق الخاص لهذه الصفة الإنسانية. وعندما تنتهي من هذا التمرين، ستدرك، ربما بشكلٍ أفضل، ما يدور بينك وبين هؤلاء الأشخاص العشرة. قد لا يجعلك هذا التمرين أكثر تعاطفاً، لكن قد تصبح أكثر إخلاصاً في محاولتك استخدام التعاطف في حياتك.

هل تذكر قائمة الصفات الإنسانية التي أعددتها من كتاب الآي تشينج؟ وكيف لك أن تنساها؟ حسناً اكتب هذه الصفات على عمودٍ طويل في دفتر يومياتك، تاركاً بجانب كل واحدة من هذه الصفات فراغاتٍ كبيرة. بعد ذلك، قم بعمل عمود ثانٍ وعَنْوِنْه بـ«أنا»، ثم حدد بجانب كل واحدة من الصفات مدى قوة هذه الصفة عندك، بادئاً مقياسك بالصفر، أي من لا شيء وحتى الرقم عشرة، الذي يعني أنك تمتلك هذه الصفة بكل معاييرها. فكّر في الأمر قليلاً.

والآن، قم بإعداد عمودٍ ثانٍ عنوانه «أحبها في الآخرين» واتبع الترتيب السابق نفسه. قارن بين العمودين، الأمر مثير للاهتمام، ألا ترى ذلك؟ تأكد من أنك لا تغش في أثناء قيامك بالتمرين. فكلما ازداد صدقك وصراحتك تعلمت أكثر. فأنت لن تعطي دفتر يومياتك لأحد، وما عليك إلا أن تضعه في مكانٍ آمن. أما الآن فعليك إعداد عمود ثالث، تضع في رأسه اسم شخصٍ تُكِنّ له إعجاباً أو حباً أو احتراماً حقيقياً. ويمكنك أن تقوم بهذا الجزء من التمرين مراتٍ عديدة، وأن تعمل ما تشاء من الأعمدة. أما الآن، فيكفيك عموداً واحداً

فقط. قارن النتائج التي حصلت عليها مع نتائج العمودين السابقين. أخيراً، عليك بإعداد العمود الرابع، والذي ستضع في أعلاه اسم شخصٍ يقودك إلى الجنون. ويمكنك أن تستخدم اسماً واحداً من العشرة الذين ذَكَرْتُهم لك في البداية. استخدم المقياس نفسه لتقدير صفاته كما تعرفها. يمكنك أيضاً إعادة هذا العمود بقدر ما تشاء.

إن عملية المقارنة بين الأعمدة الأربعة مفيدةٌ من نَواحٍ عديدة، وسيتبين لك من خلال قيامك بهذه المقارنة بأن لبعضها خصوصية معينة بالنسبة إليك. تخيل الآن أن هؤلاء الأشخاص الثلاثة المحددين الذين صنفتهم، أي شخصك والاثنين الآخرين، تلعبون البريدج أو المونوبو أو تتناقشون في السياسة في حفلٍ ما، أو ربما تحاولون تحديد المكان الذي يمكنكم أن تشتروا منه أفضل السلع. اجلس إلى الطاولة، وتصور المحادثة فترةً وجيزة. هل كان التعاطف موجوداً فيما بينكم؟ إن لم يكن، فتخيل وُجودَهُ، هل كان من الصعب إيجاد مكانٍ له؟ هل كنت تعلم ما يمكن أن يقود إليه التعاطف إذا ما استُخدم في هذا الموقع؟ كيف تستدل على وجود التعاطف في ذاك الوقت؟ ما الذي يحدث عندما يكون التعاطف موجوداً؟ هل يعجبك وجوده؟ لماذا يعجبك؟ ولماذا لا يعجبك؟

لقد جرى هذا التمرين في عقلك فقط وعلى الورق وفي مخيلتك. ما الذي يحدث لو أنه جرى في الحياة الحقيقية؟ ما رأيك بهذا السؤال؟ ما شعورك إزاء جوابك؟

21

أسلوب التصرف الخامس:
ارسم خطاً فاصلاً
في الرمال بلا قسوة

إن كنت قد عانيت بعض المشقة في الأسلوب السابق، فهذا الأسلوب سيجلب لك بعض الراحة. لقد آن الأوان لأذكّرك بأنه ما من واحد من هذه الأساليب من التصرف يُعَدّ مستقلاً أو غير ذي تأثير على الأساليب الأخرى: إنها تمثل مجتمعة حقلاً للنشاط، أي وحدة متكاملة، واستخدام واحدٍ من هذه الأساليب بعيداً عن الأساليب الأخرى، يؤدي إلى الإخلال بالتوازن الذي حاولت بطاقتي كلها أن أبتعد عنه في هذا الكتاب.

الادعاء والإبداع

عندما بدأت بدراسة حل النزاعات، كنت في خضم تجربتي مع مؤسسة كيلوج القيادية للزمالة الجامعية، وانضممت إلى عددٍ من الزملاء لمتابعة هذا الحقل من النشاط، أي فضل النزاعات. ولقد توفر لنا الاطلاع على مجموعة مختلفةٍ من الخبرات التعليمية، تم كثيراً منها عن طريق أفضل العلماء ذوي الخبرة في هذا الميدان. كانت العملية مبهجة وموسّعة لأفكاري. ومن بين كل

الأفكار التي طالعتني، كان لأحدها أثرٌ كبيرٌ عليّ. وقد أثبتَ أنه أفضل درسٍ تعلمته في حياتي.

من الأمور التي تفيدنا عند مناقشة قضايا حل النزاع، القيام بالتمييز بين الأشخاص الذين يأتون إلى المفاوضات «ليدعوا» أنهم يجب أن يفوزوا وينتصروا وبين الأشخاص الذين يأتون إلى المفاوضات بهدف «ابتداع» حلول للنزاع. لعل هذا التمييز مصطنَع بعض الشيء، حيث لم أَعُدّ نفسي، أو أياً من الأشخاص الآخرين مبدعين بشكلٍ تام بلا ظهور بعض رواسب من الادعاء العالق في أسلوبنا. ومع ذلك، سنجد على الأكثر أن أحد هذين الهدفين هو الذي سينتصر. لكن ليست هذه هي الفكرة التي أتحدث عنها، إنها المقدمة فقط.

أما الفكرة التي أقصدها فتتعلق بالنتائج التي تنشأ عن تفاوض مثل هذه الأطراف والعملية بسيطة: إذا تفاوض اثنان يدعيان حقاً ويطالبان به، فستكون النتيجة محدودة جداً، وبعيدة كل البعد عن الإبداع. سيحصل كل منهما على شيء، ولكن هذا الشيء سيكون ضئيلاً جداً. وعندما يتفاوض مدّعي الحق مع المفاوض المبدع، ستكون الغلبة دوماً لمدّعي الحق. (أعلم أن هذا النبأ سيكدّركم، لكني سأعود له لاحقاً بعد لحظات). وإذا ما تفاوض اثنان مبدعان، فقد تَفوقُ النتيجة الاحتمالاتِ المتوقعة. (هذا هو النبأ السعيد الذي يخفف من وطأة الخبر السابق عن أدعياء الحق).

أصابني الجنون عندما عرفت هذا الأمر، وطالبتُ بإعادةٍ للتحليلات الإحصائية باعتماد نظريات جديدة؛ لكنها أظهرت بوضوح أن أدعياء الحق ينتصرون دوماً في مفاوضاتهم مع المبدعين. لقد أساء هذا الأمر إلى إحساسي بالعدل، وأحبط آمالي وصدم أحلامي وتخيلاتي. لأنني أذهب دوماً إلى المفاوضات وفي نيتي خلق الحلول المناسبة أو ابتداعها، وتخبرني هذه

النظريات أني سأخسر دائماً إذا كان أدعياء الحق موجودين في موقع التفاوض. ويبدو هذا الأمر مألوفاً، أليس كذلك؟

إلا أن المُعلم، الذي تلاشت صورته من ذهني منذ ذلك الوقت بسبب كثرة المعلمين، أفهمني بصبر وأناة، أن أدعياء الحقوق يفوزون دوماً بالفعل، لكن يجب ألا يثبط هذا الأمر همتي. فساورني الشك، وقلت له: «إذن ماذا أفعل عندما أدرك أني أحاول الإبداع بينما يحاول الشخص الآخر ادعاء حقه فقط؟» قلت هذا وقد استولى عليّ اليأس تماماً.

فأجابني: قولي: «عفواً لقد جئت إلى هذه المفاوضات على أمل أن نتمكن معاً من خلق بعض الحلول للنزاع القائم بينا، تكون مقبولة لكلينا نحن الاثنين. لكنْ لديّ انطباعٌ بأنك موجود هنا حصراً لتدّعي لنفسك الحق بالنتيجة التي تريدها. وأود أن أعرف منك ما إذا كان انطباعي هذا صحيحاً أم لا. هل بإمكانك أن تخبرني»؟ ويبرز لدينا هنا احتمالان رئيسان: نعم أو لا. في الحقيقة، ومن واقع تجربتي، لا تكون الإجابة بنعم أو لا واضحة تماماً، لكن الجواب المركّب سيكون قابلاً للفهم، إن لم يكن بشكلٍ فوري، فمع مرور الوقت.

فإذا كان الجواب: «لا، أنا أيضاً أتيت إلى هنا أساساً لإيجاد وإبداع الحل المناسب». فعندئذٍ سأتمكن من الاستمرار في المفاوضات، على أمل أن التفاوض بين اثنين يعتزمان الإبداع يمكن أن يُوَلّد نتائج تفوق الاحتمالات المتوقعة. وهذا أمرٌ مثير، لأن هذا يعني أن النتيجة لن تحددها إلا مخيلتنا وتعهداتنا الجماعية.

أما إذا كان الجواب: «نعم، هذا صحيح. فلقد أتيت إلى هنا أصلاً لأطالب بحقي في التوصل إلى النتائج التي أفضلها». فعندئذٍ سيكون أمامك مجموعة من الخيارات الأخرى؛ فقد تنضم إلى ركب أدعياء الحقوق، وسيتبادل كلٌ منكما الدور للقيام بمحاولات يائسة للفوز. وفي النهاية، ستكون النتيجة

محدودة بالنسبة إليكما أنتما الاثنين. هذا النموذج هو الأكثر شيوعاً، وتتبعه أضرار طويلة الأمد لا تُحل إلا بموت أحد الطرفين. ومع ذلك، فهذا خيار، وبخاصةٍ إذا كنت ممن يحبون الصراع من أجل الصراع، أو إذا كنت لا تجد أمامك خياراً آخر. ويبدو لي أن كثيراً من قضايا المحاكم هي من هذا النوع.

عندما يكون الجواب: «نعم، هذا صحيح، لقد أتيت إلى هنا أصلاً لأطالب بحقي في التوصل إلى النتائج التي أفضّلها». يمكنك أن تختار طريقاً بديلاً، أن تقول: «حسناً، لن أختار البقاء هنا إلا إذا كان بإمكاني إبداع وإيجاد الحل المناسب. لأنك اخترت المطالبة بالحق الذي تدعيه، أعرف النتيجة مسبقاً. ستكون أنت المنتصر. لذا، لا أجد ما يدعوني للبقاء حول هذه الطاولة، سأغادر». وبعد ذلك، يمكنك أن تغادر.

يعكس هذا الموقف تفكيراً ثورياً بالنسبة إليّ. فنحن الذين تعلمنا في المدرسة التي تؤمن بضعفنا في المفاوضات، وتعتقد أننا سنكون دوماً في مواقع تفاوضية غير متكافئة، لم يكن موضوع مغادرة مثل هذا الموقع موجوداً بالنسبة إلينا على قائمة الخيارات. إذا كنت تقبل بوضعك ضحيةً، فستميل للاعتقاد بضرورة بقائك في الموقع، وإلا فستعتريك أو تعتري الناس الذين تحبهم أمور مرعبة. قد يكون هذا صحيحاً في بعض الأحوال. لكن في أحوال أخرى كثيرة، لن يكون هذا الأمر صحيحاً. وعندما لا يكون كذلك، فالمغادرة ببساطة هي الخيار الأنسب.

المغادرة

تنظيف كل شيء يساعدني:
إعادة ترتيب السترات والملاعق،
المقصت والملح، وأكياس الوسائد،
حَفْزُ كل شيءٍ يعينني:

العزق، الجرف، قلب التربة، وأضع في الأكياس
حصاد العالم الفائت والأعشاب الضارة.
المغادرة تفيدني.

نظراً لأنني أَعُدُّ نفسي خلاّقة ومبدعة، ظننت أن عليّ البقاء حول طاولة المفاوضات إلى الأبد حتى يبيض شعري، وأصبح عجوزاً مرتعشة. كنت أستمر بترديد هذا القول: «أنا هنا لأبدع!» وآمل تحقيق أفضل النتائج. لم أدرك آنذاك كم كنت مِلحاحاً. وعندما أستعيد الماضي وأتأمل فيه، أدرك أني مكثت في تلك المواقع أكثر مما ينبغي، لأنني أخفقت في وضع عبارة «اتركي الطاولة» ضمن قائمة خياراتي.

والآن، بعد أن أضفت هذه العبارة إلى قائمة خياراتي، أدركت أن الفرص توفرت لي لاتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات، ومواجهة الكثير من التحديات الجديدة. كنت بحاجة لأعرف ما الذي يجعلني أترك الطاولة. كما أردت أن أعرف الحد الأدنى الذي يجب أن أتوقف عنده. وبهذه الطريقة اكتشفت أهمية رسم الحد أو الخط الفاصل على الرمال بلا قسوة. تعلمت أنني بحاجة لرسم هذا الخط، لكنني رسمته على الرمال لأنني تعلمت، بمرور الزمن، أنني إذا استطعت أن أغري الآخرين بوضع برنامج عمل أكثر إيجابية، فسأتمكن من نقل هذا الخط. ورَسْمُه على الرمال يساعدني على سهولة نقله. فإذا أبدى الطرف الآخر تعاطفاً، أو استعداداً للذهاب إلى المكان الأضمن والأعمق، أو أظهر صدقه، أو العناصر التي تكوّن استقامته الشخصية حيث يمكنني من فهمها بشكلٍ أوضح، عندئذٍ أستطيع أن أعدل هذا الخط.

أرجو أن تكون عبارة «بلا قسوة» تشرح نفسها بنفسها، لكنني سأعلق عليها خوفاً من تعذُّرِ فهمك لها. قد يكون رسم خط الحد الفاصل في الرمال عملاً مثبطاً للعزيمة. ولعلك تعتقد أن الأشخاص الآخرين الموجودين حول الطاولة ربما يعرفون أنك رسمت هذا الخط. وقد تشعر بالملل والتعب حين

تتعامل مع أشخاصٍ بحاجةٍ لأن تقول لهم ما هو واضحٌ بالنسبة إليك تماماً. وقد تصبح قاسياً بسهولة وأنت تفعل ذلك. لهذا السبب أوردت عبارة «بلا قسوة».

الانتباه لإمكان الاحتواء أو الاستيعاب في وقتٍ مبكر

إن التفاوض من مواقع غير متكافئة يثير كثيراً من التحديات. فإن كنت الشخص المُنتقَص قدُره، فستشعرُ بأنك محروم من الامتيازات، وبما أن طاولة المفاوضات قد أعدّت ولم يؤخذ هذا الأمر بعين الاعتبار، لذا لابد من أنك ستدخل العملية التفاوضية وفي ذهنك مجموعة من التوقعات لما قد يصادفك. المفروض أنك موجود في الموقع التفاوضي لتساعد على إيجاد حلٍ لنزاعٍ ما. فالمفاوضون وسواهم من الأشخاص الموجودين في الموقع، سواءً كانوا من المتفوقين أم المحرومين، يطلبون من كل شخصٍ في مستهل المفاوضات التعهّد بتجنب تعزيز النزاع أو العمل على استفحاله. وهم بذلك، وبلا قصدٍ منهم، يقودونك للترصف بشكلٍ إبداعي، بينما سيقوم الآخرون بادعاء الحقوق والمطالبة بها، بسبب كونهم أصحاب الامتيازات، ولا يعترفون بذلك.

وخلال هذه العملية، تميل الحلول المطروحة إلى الإبقاء على الظلم المتعمد اجتماعياً. ويستمر الجور الذي شاهدناه في مستهل المفاوضات لأن الحلول المُقدَّمة تحافظ عليه. لا أريد أن أقول: إن الناس يقصدون في مثل هذه الأحوال الخبث أو الإزعاج أو الإساءة؛ لكنهم قد ينطلقون في إبداع الحلول من الحقائق التي يؤمنون بها، بعيداً عن أن يدركوا قصور هذه الحقائق ومحدوديتها. قد لا يخطر ببالهم وجود حقائق أخرى بديلة غير الحقائق التي يرونها، أو أنه يمكن للحقائق التي يؤمنون بها ألا تتغلب. فإذا كانوا ممن تعودوا ممارسة السيطرة والهيمنة، فسيعتقدون أن ما يرونه هو النظام الطبيعي للأشياء، ولن يستطيعوا تخيل طرق أخرى «غير طبيعية». لذا، فمهما بدت الحلول خلاقة وإبداعية، فسيعمدون ببساطة إلى خلط المجموعة من أوراق اللعب نفسها. أما عرض الحلول الإيجابية، فسيُرْبِك العملية ولن يكون معقولاً بالنسبة إليهم.

أعتقد أن هذه العملية تبدو لك حتى الآن عملية مألوفة إن كنت من الذين يترددون كثيراً على المواقع التفاوضية غير المتكافئة. هذا الأسلوب في التصرف الذي نحن بصدد الحديث عنه مخصص لمقاطعة هذه العملية الجامدة. عملية «أداء العمل بالطريقة المألوفة»، لذا فهو يحتاج إلى بعض المبادرة. وبعد أن عانيت المشقة خلال قراءتك غن التعاطف، يأتي هذا الأسلوب لينعشك قليلاً ولو مؤقتاً؛ فالمبادرة تهدف إلى الإبداع.

إذا تعرضت لمواجهة موقفٍ مماثل للوضع الآنف الذكر، فسيتعين عليك القيام بواجبك، وهو معرفتك الدقيقة لما يمكن أن تقبله وما يمكن أن ترفضه فيما يتعلق بموضوع استمرار الظلم. كما سيتعين عليك معرفة خطك الفاصل الذي سترسمه في الرمال، لكنك لن تعرف ذلك إلا إذا أتيت إلى المفاوضات وأنت مهيأ إمكانِ ظهور دعواتٍ لتخليد الظلم الواقع والذي ستختار أنت رفضه. فإذا كان لديك اطلاعٌ على وضع ما، ولديك الإمكان للحصول على معلوماتٍ إضافية حوله، فستتمكن عادةً من القيام بهذا الواجب. إنه بحاجةٍ لوقتك وطاقتك، لكنك ستكون بحاجةٍ لهما أيضاً لكظم غيظك وكبح غضبك عندما تُدعى لقبول الظلم، وكأنك غبيّ حين تقبل به.

قصة

في بداية ممارستي مهنتي، عملتُ ممرضةً جراحية، واكتشفت منذ ذلك الوقت معنى رسم الخط الفاصل في الرمال. فقد عُيِّنْت في إحدى المرات ممرضة «مساعدة» لطبيب يعمل رئيساً لقسم الجراحة. كان رجلاً كُفْياً وكريماً ولطيفاً، فرّحبتُ بالعمل معه. لم يكن قد مضى على عملي في هذا القسم بضعة أسابيع، وأردت بكل حماسة أن أثبت مهارتي وكفاءتي. كانت إجراءات العمل غير معقدة نسبياً، وكانت الأمور تسير على ما يرام.

إحدى المهام الموكولة إلى الممرضة المساعدة قيامها بِعَدّ قطع الشاش -

وتدعى إسفنجات ـ قبل وبعد العمل الجراحي. وكان هذا الإجراء يتم بوجود ممرضةٍ أخرى، تتثبّت من صحة التعداد. كان الهدف من هذا الإجراء هو التأكد من أنه لم تترك إحدى الإسفنجات سهواً داخل أحد الأشخاص خلال العمل الجراحي. وعندما يبدأ الطبيب الجرّاح بخياطة الجرح بهدف إغلاقه، كنا نبدأ العدّ.

بدأت أنا والممرضة التي تعمل معي عملية العد. فوجدنا نقص إسفنجةً واحدة. أخبرت الطبيب بذلك. فقال لي: «ربما أخطأتِ في العد». عاودنا التعداد مرتين، بينما استمر هو بخياطة الجرح. وأشار إلى أنني جديدة نسبياً في هذا العمل، وأنني ربما أخطأت ببساطةٍ في العد، أو في وضع الإسفنجة في موضعها. فأكدتُ له أنني لم أفعل، ولكنه استمر بخياطة الجرح.

وقفت مهتاجة ومرتبكة، أتساءل ما الذي ينبغي عليّ فعله. كنت أعلم أن عملية عد الإسفنجات صحيحة، كما أدركت أنه كان مقتنعاً بأنني أنا المخطئة وليس هو. وأخيراً قلت له بحزم: «أود أن أعلمك أنني لن أوقع على صحيفة العملية التي تؤكد صحة تعداد الإسفنجات». بدا عليه الغضب واستدار نحوي قائلاً: «هل أنت جادة؟» أجبته بحزمٍ وجِدّة: نعم.

ازداد غضباً، وبسرعة طلب من المشرف القيام بإجراء أشعة إكس. كان في الإسفنجات خيط رفيع لا تنفذ منه الأشعة، حيث يمكن أن يُظهر الإسفنجات عند إجراء الأشعة. احضروا جهاز الأشعة النقال، وأخذت الصورة، وبقي جهاز الأشعة في الغرفة ريثما نزل المسؤول إلى الطبقة السفلى ليُظْهر الفيلم. ولدى عودته تم وضع الصورة الشعاعية على الإطار المضيء في جناح العمليات. وظهر الشريط الرفيع المقاوم للأشعة، والذي يدل على وجود قطعة الإسفنج الصغيرة. لقد تمت خياطة الجرح والإسفنجة ما زالت داخل المريضة. بعد ذلك تمت إزالة درزات الخياطة، وتحديد موقع الإسفنجة، ومن ثَمّ إزالتها، وانتهت القضية. بقيت أرتعش معظم الوقت الذي كانت تجري فيه

العملية بصمتٍ وتوترٍ، وشعرت بالاستنكار والإحباط يملآن الغرفة. كان هذا درساً مبكراً تعلمته في بداية حياتي. وبالرغم من رد الفعل القاسي على خطي الفاصل الذي رسمته في الرمال، فقد عرفت، على الأقل، أن المريضة لن تَتْرك غرفة العمليات وفي بطنها إسفنجة، ولن تتعرض لإمكان ازدياد وضعها سوءاً بعد أن أجريت لها علمية لتُحسّن وضعها. لم يتفوه الجراح بعد ذلك بكلمة، وغادر الغرفة. ولم يعد بعد هذه الحادثة، لكنني أدركت تأثير رسم الخط الفاصل في الرمال، كما أدركت ضرورته.

أما الأحداث التي أعقبت ذلك فقد علمتني الكثير. فقد أخبر الطبيب، بشكلٍ سري، المشرف على غرفة العمليات الجراحية أنه يعتزم عدم القيام بإجراء العمليات، لأن هذه الحادثة أقنعته بضرورة الامتناع عن إجرائها. أحزنني هذا الأمر كثيراً لأنه كان جرّاحاً ماهراً وشخصاً طيباً.

علّمني قراره أن ثمن السيطرة والهيمنة، الثمن الذي ندفعه جميعاً، هو اعتقاد أحدنا أنه يجب أن يتحكم في كل النتائج، وأنه لا يمكن أن يرتكب الأخطاء، وأنه لا يمكن أن يثق بالآخرين إذا ما حاولوا ثنيه عن الوقوع في الخطأ، علمني كل هذا أن الإخفاق في الاستفادة من جهود الآخرين، ينتهي إلى معاقبة الذات. ولو لم يكن يؤمن بالأسلوب الوحيد الذي يعرفه، وهو استخدام قوة الهيمنة في المفاوضات، لأدرك أنني أنا أيضاً أستطيع أن أسهم في عمل شيءٍ يصبّ في مصلحة مريضته، في مصلحته هو أيضاً.

إبلاغ الآخرين بالخط الفاصل الذي رسمته في الرمال

بعد تحديد خطك الفاصل في الرمال، تقع عليك مسؤولية إبلاغه بوضوح للأشخاص الآخرين الموجودين حول طاولة المفاوضات. إنك بحاجة لعمل ذلك، بالرغم من أنه قد يؤدي مؤقتاً إلى رفع زيادة حدة النزاع. فإذا ما حدث هذا، فعليك بتفعيل كل أساليب التصرف الأخرى لتتعامل مع النزاع، إلى أن

تتمكن من تحديد الاستجابة الفعلية على خطك الفاصل. فإذا كانت استجابة الآخرين لهذا الخط سلبية، فقد تنزلق بقوة إلى القسوة، لكن ثباتك على موقفك في هذه المرحلة، أمر شديد الأهمية والخطورة.

عندما تراقب استجابات الآخرين على خطك المرسوم في الرمال، ستبدأ بالتأكد من أن الطاولة قد أُعِدّت على أساس الزعم بأنك «ستنسجم» مع نتائجها. وسيكون بإمكانك أن تحدد ما إذا كان الآخرون يعتزمون «الانسجام»، أم أن فيهم أيضاً من رسم خطاً في الرمال. كما ستبدأ بفهم عمق التشبث أو الارتباط بهذا الجور، والمرونة التي يعتزم الآخرون إبداءها لحماية هذا الظلم. وإذا تصرف الناس بقسوة، فستفهم إلى أي مدى سيصل الآخرون في سبيل الدفاع عن الحقوق التي يدّعونها. هذه المعلومات ضرورية لأنها ستسمح لك بأن تحدد ما إذا كنت ترغب بالبقاء أو بمغادرة الطاولة، وتطلعك على طبيعة التعهّدات التي تسعى لإبقاء الطاولة غير متكافئة. فإن لم تكن أنت الشخص المفاوض، من المهم جداً أن تحدد موقف المفاوض في خطك الفاصل المرسوم على الرمال.

كما ترى، أنصحك أن تقوم بهذا العمل في المفاوضات في أبكر وقتٍ ممكن. فقد اعتقدت مرة أن حسن الذوق يقتضي الانتظار فترةً، ريثما أتعرّف على الناس، وأحتسي معهم البانش، وأتناول معهم الكعك المحلّي. ولكني تعلمت من هذه التجربة، أنني إذا قدمت خطي الفاصل المرسوم على الرمال في قلب المفاوضات، بينما يأمل الناس بحماسة أن «أنسجم» معهم، فسيجعل وضوحي المفاجىء الآخرين يشعرون بأنني قد خدعتهم أو خنتهم. ولقد شعرت بتأثير هذا التصرف عندما قام الآخرون بممارسته معي. ومن هنا اقنعت بأن رسم هذا الخط الفاصل في المراحل الأولى، وبوضوح تام، وإن يكن أمراً صعباً، إلا أنه أكثر حكمة.

ففي حضارة كحضارتنا، حيث ينتشر التنافس بشكلٍ لا يمكن تجنبه، من

المهم جداً أن تحدد أفضل طريقةٍ ترسم بها هذا الخط على الرمال. إذا من السهل تدمير هذا الأسلوب في التصرف، وذلك عندما تقوم برسم خطك بطريقةٍ يعدها الآخرون تحدياً، يهدف إلى خلق الخلاف، أو عملٍ هجومي أو عدائي. ليس هناك داعٍ لتهديد الآخرين بخطك الفاصل، إنما عليك أن ترسمه بلطفٍ وكياسة. قد يتطلب الأمر منك بعض التكرار، لكنك تستطيع أن تفعل ذلك بأسلوبٍ مهذب ينم عن التعاطف، لكنه واضحٌ في الوقت ذاته. فالوضوح والثقة بالنفس ضروريان هنا وأهم بكثير من القوة العدوانية.

ومع ذلك، سيغلب على الأجوبة التفكير الحضاري السائد. لأنك إن لم تحول خطك الفاصل المرسوم في الرمل إلى خلاف، فسيعتقد بعض الأشخاص أنك غير جاد، ربما يستطيعون إغراءك أو تملقك أو حتى إجبارك على التفكير بطريقةٍ مختلفة. وبالنسبة لهؤلاء الذين سيحاولون ذلك، عليك اتباع أسلوبٍ آخر، وهو الأسلوب المباشر، لا تبدأ من هذه النقطة، إنما عليك أن تكون مستعداً لاستخدام هذا الأسلوب الأقوى إن اقتضت الضرورة ذلك. ستُدعى في المواقع التفاوضية غيز المتكافئة إلى إبداء قدر أكبر من الإذعان والمطاوعة، لأن كثيراً من الناس يعتقدون أن هذا ببساطة ما تقتضيه طبيعة الأمور. وعليك أن تذكر نفسك بأن هذا الأمر ليس صحيحاً. قد تكون، في بعض الأحيان، الشخص الوحيد في الموقع الذي يعرف هذه الحقيقة. كانت المشكلة الأكثر شيوعاً التي صادفتني في هذا المجال هي «جداول الأعمال السريعة»؛ إذ يقوم أحدهم بإدارة الاجتماع بينما تكون النتائج مقررة سلفاً من قِبَل الآخرين، ثم يطلب مني أن أبارك هذه النتائج بطريقةٍ شكلية. لم يتم استدعائي إلا لأنني أمثل واحدةً من الأشخاص الذين من المُفْتَرض أن يكون لهم صوتٌ في اتخاذ القرار. ويُعَدُّ هذا العمل في معجم بعض الناس، عملاً ديمقراطياً.

عندما أقوم بتحدي قراراتٍ ما، أي عندما أعترض على الظلم أو الأخطاء التي يعكسها القرار ـ عليّ أن أبين سبب رغبتي في إبطاء «برنامج العمل

السريع». وقد يسارع هؤلاء الاعتقاد أنني أعوّق القرار، وبخاصة إذا كنت الوحيدة التي تثير قضايا معينة في هذا الموقع التفاوضي. لذا عليّ أن أكون مستعدةً لمواجهة قمعٍ ناشطٍ وفعّال. هذا وقد اكتشفت أن عليّ أن أكون مهيأةً لأظهر بوضوح أن خضوعي وإذعاني لخيارات الشخص الآخر، لا تمثل في رأيي، ما تقتضيه طبيعة الأمور، وأنني لن أختار الظهور بمظهر من يؤمن بهذا الاعتقاد مهما بدا مقنعاً للآخرين.

الشعور بالقلق خلال هذه العملية

لا أشعر في كثير من الأحيان، بالرغبة في فعل الأشياء التي ذكرتها. إذ أشعر منذ البداية بأنني خاسرة. ثم أشعر بعد ذلك بأنني أقوم بدور «المشارك الصعب المراس» الذي رفض «الانسجام» مع القرار، بينما وافق عليه الجميع وعدّوه حلاً مثالياً، أو على الأقل حلاً جيداً، أو أفضل حل يمكن الوصول إليه. أشعر في مثل هذه الأحوال بأنني مهدّدة وقلقة، لمعرفتي أن بعض الناس الموجودين في الموقع يرون أنني أدنى منهم، وأن عنادي الملحوظ سيثير المزيد من النظرات السلبية نحوي. فأنا، كأي شخصٍ في هذه الأرض، أحب أن يُعْجَبَ بي الناس، ويقدّروني ويمنحوني دفء حنانهم ومحبتهم. لذا أشعر بالخوف في بعض الأحيان.

يتطلب مني هذا الأمر العمل على الحفاظ على كبريائي، كما يتطلب التشبث بأرضية المكان الأضمن والأعمق التي أقف عليها، وتذكّر تعهدي بأن أكون صادقة، واحترامي لاستقامتي الشخصية، حتى لو كلفني ذلك ثمناً غالياً، وإبداء التعاطف تجاه نفسي وتجاه الآخرين. وتعلمت بمرور الأيام أهمية وجود شبكة قوية من الناس الذين يهتمون بي ويدعمونني ويقدرونني لشخصي. أنا بحاجةٍ لأن أعرف أن هؤلاء الأشخاص موجودون فِعْلاً، وأنهم يعرفونني ويحبونني، أستطيع الاعتماد عليهم. فهذا يجعلني أستمر بالبقاء في موقع المفاوضات عندما أواجه أشخاصاً لا يرغبون في ضمّي وعناقي لأنني رسمت

خطي الفاصل في الرمال. وبالرغم من معاهدة نفسي على محاولة تجنّب القسوة، إلا أنني لا أستطيع أن أفترض أن الآخرين قد قطعوا على أنفسهم مثل هذا العهد، ولا أستطيع الاعتماد على هذه الفرضية إن أردت الحفاظ على وضوحي تجاه عدم رغبتي بالمساس بخطي المرسوم في الرمال.

يتطلب هذا الخط، في أحيانٍ كثيرة، أن تكشف «بأدب» عن الحقائق التي يتم تجاهلها عادة أو رفضها. كل من يجلس إلى الطاولة يعرف هذه الحقائق، لكن هناك «اتفاقية جنتلمان» بين الموجودين على إنكار وقمع أو حماية هذه الحقائق. على أن أؤكد منذ البداية أنني لا أقبل بهذه «الاتفاقية» مهما كانت طريقة عرضها رائعة. إذا لم يكن بإمكاني الذهاب إلى طاولة المفاوضات ضمن هذه الشروط، فهذا يعني أنني لن أختار الذهاب إليها ـ لأنني إذا قمت، عند طاولة المفاوضات بالكشف عن الحقائق التي تم طمسها، فقد لا ألاقي ترحيباً بهذه اللفتة. علاوةً على ذلك، إذا أخفقت في الكشف عن هذه الحقائق فسأصبح طرفاً وشريكاً في الاستغلال الذي سأتعرض له، وفي الأذى الذي سيلحق بالآخرين، وفي كوني رفضت المخاطرة بقول الحقيقة. إنه خيارٌ صعب، ومؤلم في بعض الأحيان، ولكنه الخيار الوحيد أمامي.

قصة

دُعيتُ ذات مرةٍ من قِبَل زميلٍ لي في الكلية لكتابة أحد فصول كتاب. ووجه لي الدعوة عن طريق رسالةٍ، حَوَت الكثير من الإطراء، وأشار في رسالته وفي مشروع كتابه المُقْتَرَحْ إلى أن أكثر العلماء كفاءةً في جامعتنا سيقومون بتقديم أفكارهم عن الموضوع؛ وأرفق برسالته لائحة تضم أسماء خمس وعشرين من زملائنا، وكنت المرأة الوحيدة بينهم.

إلا أنني لاحظت على الفور أن هناك عدة نساءٍ أخريات في الجامعة يستطعن الإسهام بشكلٍ أساسي في هذا الكتاب. وكنت أعلم أن بعضهن أكثر

علماً ومعرفة من بعض الرجال المُدْرَجَة أسماؤهم في اللائحة مؤلفين محتملين. اعتقدت أن معظم أعضاء المجتمع الجامعي سيتفقون معي في هذا الرأي. وهكذا، دعاني زميلي لأتشرف بكوني المرأة الوحيدة التي ستشارك في التأليف، بينما تجاهل زميلاتي النساء.

اتصلتُ به لأناقش الموضوع معه. وافقني الرأي بأن النساء اللاتي ذكرْتُهن يتمتعن بكفاءةٍ عالية، ولكنه أكد أنه لا يرغب في ضمهن إلى لائحة المؤلفين. فأشرت إلى ذِكْره في عرضه مشاركة أكثر العلماء كفاءة في الجامعة؟ لكنه استبعد هؤلاء السيدات. وهذا ما يجعل تصريحه غير صحيح. تردّد قليلاً، ثم عاد ليخبرني أن وجهة نظري ربما كانت صحيحة إلا أنه طلب مني المشاركة. لأنني بالتأكيد أفضل واحدة في المجموعة.

كدت أركن لسماع صوت الغرور بالنفس الذي أخذ يناديني، لكني وجدت أن الأمر لا يستحق أن أدفع الثمن من حساب استقامتي الشخصية، أو المشاركة بشكلٍ علني في إنكار كفاءة زميلاتي النساء. فقلت له إنني لن أكتب هذا الفصل في ظل هذه الظروف. فقَبِلَ رفضي، ولم ينشر قط هذا الكتاب الذي يتألف حصراً من مشاركات الكتّاب الرجال الذين وصفهم بأنهم العلماء الأكثر كفاءة في هذا الموضوع في جامعتنا.

مواجهة الغموض

لا يبدو الطريق واضحاً دائماً عندما يرغب المرء في رسم خطه الفاصل على الرمال؛ فالاختيار يتضمن غالباً خسارةً في كلا الخيارين. وعلى المرء أن يكون مستعداً لمواجهة هذا الغموض. ولقد تبين لي أن عليّ الاعتماد على إحساس الداخلي فيما يختص بالحل الأفضل للوضع، وأن أستعد لاتخاذ موقف قد لا يتخذه أحد غيري. لأنني اخترت ألا أكون في قائمة المؤلفين التي أعدّها زميلي، لم تعد النساء ممثلات في عملية التأليف. ومع ذلك، لو وافقت،

اقلّلت علناً من شأن نساءٍ مقتدرات. وغالباً ما نجد أن الخيارات صعبة.

إلا أن هناك خطراً يعترض هذا لاخط، حيث يشغلُ المرءَ شعورٌ بأنه أَقْوَم أخلاقاً من الآخرين. فاحتمالات خداع الذات هنا كبيرةٌ، وقد لايعدو رسم هذا الخط كونه ضرباً من التأثير في نفوس الآخرين فقط، أو محاولةً لخلق انطباع قوي لديهم، أو إظهاراً للتمرّد، أو محاولة لاستثارة إعجاب المضطهدين. وعليك أن تعترف بهذه التهديدات التي تواجه مصداقيتك، وتستكشفها. ففي أحيانٍ كثيرة تكون هذه المهمة أكثر صعوبة من رسم الخط الفاصل في الرمال. فهي تطلب مني قَطْعاً صدقاً مع النفس، يفوق ما يتطلبه هذا الرسم. ومن هنا تأتي أهمية تذكر هذا الواجب الخطير. كما أنه من المهم أن نتذكر أن أساليب التصرف المختلفة يتفاعل بعضها مع بعض وعلى سبييل المثال، يغير التعاطف من الكيفية التي أرسم بها الخط على الرمال، فهو يُظهِر تجنبي القسوة في رسمه. ومع ذلك، وبعيداً عن هذا الخط، ستتعرض استقامتي الشخصية دوماً للخطر.

إن رسم الخط في الرمال يجعلني أتوق دوماً إلى تلك الأيام الخوالي التي كان يُسوَّق فيها التلاعب على أنه نموذج الخيار الأفضل. ولقد تعلمت بِمُضِيّ السنين أن أقدر شعبية التلاعب؛ فهو يجذبني في بعض الأحيان عندما أرغب ولو مرّة أن أذهب إلى الموقع التفاوضي غير المتكافىء من غير أن اضطر لممارسة الطقوس الخاصة برسم الخط الفاصل. فالإغراء الماثل باستخدام القسوة أو الخشونة أو الخبث أو حب الانتقام أو الإغاظة أو التهجم موجود بشكلٍ دائم، لأن معاملة الناس لك وكأنك شخصٌ مختلفٌ أو ناقص يقودك إلى الشعور بالضجر والتعب. ولقد مر بعض الوقت قبل أن أتبين بوضوح أن كل هذه التوجهات القاسية لا تشكل جزءاً من العملية الإبداعية.

إذا اخترْتُ التصرف بقسوة، فلن أعمل على إيذاء الآخرين فحسب، بل قد أُلحق المزيد من الأذى بأشخاصٍ آخرين محتمَلين من خلال الانتقام

والاستغلال. وكما يسبب استغلال الآخرين قيامهم بإيقاع الأذى بمن يستغلهم، كذلك تؤدي القسوة إلى الانتقاص من شخصي والحط من قيمتي، وتجعلني أقل شأناً مما يمكن أن أكون عليه، وتحرمني من تحقيق واستغلال كامل إمكاناتي. وقد تمنحني شعوراً مؤقتاً بالرضى، لكنها ستؤدي في النهاية إلى الانتقاص من قدري. قد يصعب تذكر هذا الأمر عندما يبدأ الآخرون بتسديد ضرباتهم الهجومية، لكنه حقيقة واقعة، وتعلمت بمرور الزمن أن أثق بما هو حيقي، حتى وإن كنت غير قادرة على إظهار ذلك بشكلٍ فعّال.

لقد تعلمت من الأبحاث المتعلقة بأدعياء الحقوق والمبدعين أنني أستطيع دوماً اختيار مغادرة الطاولة؛ فإذا كان خطي الفاصل غير مقبول، أستطيع اختيار عدم المشاركة في المفاوضات. ولقد استغرق الأمر مني عدة سنوات قبل أن أفهم أنني عندما أذهب إلى الطاولة بالقليل من الامتيازات، فلن أخسر إلا القليل، وبهذا المعنى ستكون لديّ حرية أكبر. واعتقدت في كثير من الأحيان، أن بقائي حول الطاولة كان ضرورة مُلِحّة، لأنني كنت موجودة لأمثل النساء، أو الممرضات أو المرضى الذين كانوا بحاجةٍ ماسةٍ للرعاية الصحية. ولكنني بعد مرور وقتٍ طويل، أدركت أن الأفضل ألا أكون موجودة إذا كان وجودي يعوق التوصل إلى النتائج التي أؤمن بها. وسيستمر الظلم سواء حضرت المفاوضات أم لم أحضرها. وإذا صمدت في المفاوضات، فسأجازف بالمشاركة في هذا الظلم. والمغادرة هنا أفضل من الشعور بالخضوع والاحتواء. كان هذا أحد الدروس القاسية التي تعلمتها.

التوصل إلى النتائج الإيجابية

كان لاكتشافي رسم الخط الفاصل في الرمال بعض النتائج الإيجابية غير المتوقة التي تستحوذ على نشاطي واهتمامي، وتمنحني المزيد من الأمل. فمعرفة الناس للحدود التي أقف عندها، تمكّنهم في أحوال كثيرة من القيام بتحديد خياراتهم. وقد اكتشفت أن هناك بعض الناس الذين رسموا هذا الخط،

لكنهم كانوا يخشون قول ذلك. وهؤلاء الأشخاص يصبحون مصادر للدعم والمساعدة. وأحياناً يشترك معك الشخص الذي يمارس قوة الهيمنة في هذا الخط، إلا أنه لا يعبر عن ذلك بحرية. لكن توضيحي وجود هذا الخط، يساعد على جعله القاعدة السائدة في المفاوضات. وفي بعض الأحيان، نستطيع نحن الجالسين حول طاولة المفاوضات، أن نخلق معاً الظروف التي تؤدي إلى تحقيق العدل، لأننا اخترنا بطريقةٍ جماعية الانتقال إلى ما وراء نطاق الادعاءات الظالمة.

لقد تعلمت من هذا الأسلوب في التصرف أن الوعي لا يأتي ولا يظهر إلاّ عندما يكون أحدهم مستعداً لرسم هذا الخط في الرمال. وما إن يتم رسم هذا الخط، حتى تتمتع مفاوضات حل النزاع بمستوىً أعلى من الوضوح. ويعمد الناس إلى القيام بالخيارات الأفضل، ويجدون أنهم على استعداد الحد الذي يعكس، بشكلٍ أفضلِ ما يرون أنه يصبّ في مصلحتهم. ويبدو عندئذٍ أن الشعور المؤقت بعدم الارتياح الناتج من رسم هذا الخط الفاصل في الرمال لا يعدو كونه ثمناً ضئيلاً، ندفعه من أجل اكتشاف الإمكانات الخلاّقة والإبداعية الكامنة. لقد تكرر حدوث هذا الأمر معي مرات كثيرة تكفي لجعلي أثق بهذه الحقيقة وأحترمها. وهذا لا يجعل من مسألة رسم الخط الفاصل في الرمال بلا قسوة عمليةً سهلة، لكنه يجعل جهودي في البحث عن الشجاعة والصدق مع الذات، للقيام بهذا العمل تستحق المحاولة.

كما يتضح لك أن حاجتك لرسم الخط الفاصل في الرمال، في الموقع التفاوضي غير المتكافىء، تستدعي درجة من التفكير، قد لا تكون تلقائية. فالخيارات التي أعتقد أنها تمثل مشكلات أخلاقية، بحاجةٍ إلى دراسةٍ دقيقة. وبعض الخيارات البسيطة واضحة، لكن في غالب الأحيان، تكون الخطوط الفاصلة الواجب رسمها في المواقع التفاوضية غير المتكافئة دقيقة. ومعقّدة. فهناك مكاسب وخسائر تظهر بالتناوب، يتحتم علينا تحديدها وتقبّلها. ولا شك

بإنني سأشعر بالرضا، عندما أجد أن شخصاً آخر تقبّل الخط الفاصل الذي رسَمْتُه في الرمال وأحترمه. لكن عندما يرفض هذا الخط، يجب أن أكون مهيأة لتحمّل «الخسائر» أياً كانت. ويمكن لهذا الخط أن يؤدي إلى ظهور نتائج هامة، لذا يجب عليّ تقبّل هذا الاحتمال قبل ذهابي إلى الموقع التفاوضي غير المتكافىء. وبالنسبة إليّ، أصبحت لا أستطيع البقاء في الموقع التفاوضي غير المتكافىء بلا رسم هذا الخط.

تمرين

هذا التمرين استعادةٌ لأحداثٍ ماضية. وهذا أسهل بالنسبة إليك؛ لأنه لن يضطرّك للبحث عن نزاعات جديدة، لكنه صعبٌ من جهةٍ ثانية؛ لأنه يتطلب منك التدقيق في أمورٍ حدثت في الماضي، لا تستطيع تغييرها، إلا أنها قد تكشف لك النقاب عن خياراتٍ جديدة، قد تقوم بها في المستقبل.

سأطلب منك أن تعود بذهنك إلى الوراء لتسترجع الخلافات والمفاوضات التي مرَرْت بها. فكّر في واحد من هذه الخلافات تمّتْ تسويته، لكنك ما زلت مرتاباً من نتيجته. ربما تكون وافقت على أمرٍ ما، لكنك لا تشعر بارتياح بخصوص ما وافقت عليه، وما يزال هذا الأمر يُقلقك، ويسبّب لك الإزعاج. تذكّر هذا الخلاف والنتيجة التي آل إليها، واكتب ذلك. حاول أن تكتب ذلك بشيء من التفصيل، موضحاً مواصفات النزاع، والاتفاقية التي تم التفاوض بشأنها، والنتيجة النهائية، وكن واقعياً في أثناء قيامك بهذا العمل.

اكتب الآن بشكلٍ دقيق السبب الذي يجعلك تشعر بالقلق حتى اللحظة. ربما يكون مشابهاً لـ«أعتقد أن جون كان الخاسر في هذه الاتفاقية»، أو «أعتقد أن هناك حلولاً أخرى لم نستكشفها». حاول أن تكون شديد الدّقة، ثم توسع في تناول الفكرة. كيف كان شعورك فيما يتعلق بهذه النتيجة؟ ما الذي قلته آنذاك؟ وما الذي فعلته؟ متى شعرت بأنك غير مرتاح للنتيجة؟ في الوقت نفسه؟

أم فيما بعد؟ هل فعلت شيئاً حيال الموضوع؟ هل أثر ذلك على علاقتك بأطراف النزاع؟ ما هذا الأثر؟.

حاول أن تكتب عن الموضوع بأكبر قدر ممكن من التفصيل، وكأنك تحكي قصة أو تكتب رواية. اكتب بصراحة فإنك لن تنشر القصة، لكن سرد التفاصيل سيساعدك في هذه العملية. لا بد أن يكون قد اتضح لك الآن سبب شعورك بالاضطراب والقلق. فقُمْ بدراسته ثم حاول أن تَعُدّه «خطا في الرمال». ما الذي كان يمكنك قوله في مستهل المفاوضات لمنع الوصول إلى هذه النتيجة؟ إليك بعض الأمثلة: «أعتقد أنه لم يكن هناك مبرّر لأن يحمل أحدنا عبء الحل الذي توصلنا إليه»، أو «أعتقد أننا كنا بحاجةٍ لمزيد من الوقت لتحديد كل الاحتمالات الممكنة لإيجاد الحل، فأنا لا أرغب في الموافقة على حل قبل أن نستنفد الخيارات كافة».

هذه عملية استعادةٍ للأحداث التوضيحية موضوع رسم الخطوط الفاصلة في الرمال. فنحن كثيراً ما نهمل رسمها. وعند مراجعنا لحادثةٍ قديمة، ربما سندرك حاجتنا لمثل هذه الخطوط، وستتخيل كيف يمكن أن نعبّر عنها، والفوائد التي يمكن أن تنجم عنها لصالح كل فِرَق النزاع. إذا شعرت بالانزعاج من إحدى النتائج، فلا بد أنها أزعجت الآخرين كذلك في ناحيةٍ ما. حتى الشخص الذي بدا لك أنه قد «انتصر»، لا بد أنه هو الآخر قد شعر بالنقص في مرحلةٍ ما، نظراً لإخفاق المشاركين في رسم هذا الخط الهام والفاصل في الرمال.

لعل استعراضك لهذه الحادثة التي جرت في الماضي يزوّدك بأفكارٍ سليمة، تفيدك في خياراتك المقبلة. وكلما شعرت بالانزعاج من اتفاقيةٍ توصلت إليها عن طريق مفاوضات سابقة أجريتها، فعليك إعادة هذا التمرين لأن تكراره سيعود عليك بالفائدة. وبمرور الوقت، ستتعلم كيف تحدد معظم «خطوطك الفاصلة في الرمال»، وقد تتمكن أيضاً من رسم هذه الخطوط بوضوح، وعند بدء المفاوضات وبلا قسوة.

22

أسلوب التصرف السادس: توسع في تفسير سياق النزاع وملابساته

ينقلنا هذا الأسلوب إلى مرحلة التوسع في العملية التفاوضية التي نصبح جزءاً منها عند التفاوض في الموقع غير المتكافىء. فإذا ذهبنا إلى المفاوضات وقد استغرقنا الشعور بالقلق من عدم تكافئها، قد ننشغل بالتركيز على مخاوفنا، فينعكس ذلك علينا بضيق في أفق تفكيرنا، وضيق يؤثر على مجال رؤيتنا؛ وسنصبح عندئذٍ ضعفاء في نظرنا لأنفسنا، تماماً كما يرانا الآخرون الذين يعتقدون بالفعل أننا ضعفاء. لذا، فذهابنا إلى مواقع المفاوضات غير المتكافئة، وفي أذهاننا هدف توسيع العملية التفاوضية، سيسهم في دفعنا للشعور بالتحرر والحيوية، كما سيزيد من قدراتنا على الإبداع.

توسيع الحقيقة

إذا أُعِدَّتْ طاولة للمفاوضات، وكانت هناك مؤشراتٌ تدل على أنها غير متكافئة، إما عن قصد أو بلا قصد، فهذا يعني أن من قاموا بإعداد هذه الطاولة قد نجحوا في إنكار أو رفض أحد الأبعاد الهامة للحقيقة، وتم تجاهل أحد

مصادر النزاع عند تحديد التكافؤ، ولم يتم الاعتراف بكل المظالم لسبب ما. والتأكد من هذه الحقيقة ليس صعباً، إذا أراد المرء أن يركّز عليها ويقوم بتقييمها بنفسه. وأحد سُبُل معالجة هذا الانحياز المتعمد، هو وضع كل مصادر النزاع المحتملة على طاولة المفاوضات. فإن لم يوجد ما يمثّل هذه المصادر الأخرى والمختلفة للنزاع، نجدْ أن أحد أساليب معالجة الموضوع، تتمثل في تحديد هذه الأبعاد التي لم يتم الالتفات إليها خلال العملية التفاوضية. ويجب أن يُعلن عن ذلك بوضوح، لأن ذلك سيساعد في التوسع في بحث سياق وملابسات النزاع لتشمل عوامل الظلم المتعمد. وإذا أخذت الوقت الكافي للقيام بتقييم الطاولة التفاوضية غير المتكافئة، فستتمكن عادةً من معرفة الأمور التي تم إغفالها، وستعرف الأبعاد المهملة في النزاع والتي تُعامَل وكأنها غير موجودة.

قصة

طُلِبَ إليّ ذاتَ مرة الاشتراك في مبادرة جامعية هامة تسعى لتعزيز العلاقات بين الجامعة والسكان المجاورين لها. أرادت الجامعة أن تصبح جارةً طيبة للسكان المحيطين بها، ولهذا تم تطوير برنامج رئيس لتحقيق هذا الهدف. أما الهدف فكان يسعى لإطلاق مبادراتٍ لمشروعات متعددة تحسّن الجوار وتُرضي بذلك جيران الجامعة.

أوضح المخططون في الاجتماع الأول ضرورة إجراء تغيراتٍ جوهرية في المحيط المجاور، يتطلب بعضها ترحيل الناس، ويتطلب بعضها الآخر إجراء بعض التغيرات في طبيعة الجوار. إلا أنه لم تكن هناك أية إشارة لمشاركة الجيران في هذه الخطط. وبدلاً من ذلك، كان هناك ميلٌ لدعوة الموجودين في الاجتماع لتسويق هذه الأفكار وإقناع الجيران بها؛ كما كان يُفترَض من أعضاء الجامعة القاطنين في الجوار الذهاب إلى جيرانهم الذين يرتبطون معهم بنشاطات سابقةٍ مختلفة، والعمل على إقناعهم بالخطة الجديدة.

وبالرغم من أن مفهوم العمل كان يعتمد على المشاركة وسكان الجوار، إلا أنّ هناك مثلاً واضحاً من قِبَل المخططين، للسيطرة على المبادرة، والتلاعب على الأهالي، أو الحصول على موافقتهم بموجب شروطٍ محددة سلفاً، متجاهلة حرية السكان في التعبير عن رأيهم. كان هناك اختلافٌ في نوعية السكان؛ فكثيرٌ منهم فقراء، ولا يتمتعون بالنفوذ السياسي. ولم تكن هناك نيّة لإشراك هؤلاء السكان في التخطيط. وبالأحرى كان الميل يتجه نحو السيطرة على السكان، وإعلامهم أن هذه الخطط وُضِعَت لصالحهم، أي كان علينا أن نقول لجيراننا: إنّا نعرف ما يصلح لهم أكثر منهم.

كنت أعرف فحوى هذه الرسالة بشكلٍ جيد، فقد أمضيت وقتاً طويلاً من حياتي المهنية، كان فيه الآخرون يقومون بإعلامي، عن مدى مثاليتهم ووضوحهم في رؤيتهم لما يصلح لي، وغالباً ما كانوا يأمرونني بالإذعان. لذا تبين لي بأننا لم نكن مَعْنِيّين بالمشاركة مع الجيران، وإنما أردنا فقط ممارسة قوة الهيمنة بما يتفق ومصالحنا الشخصية. والأسوأ من ذلك، أن الذين قاموا من بيننا بالاستماع إلى ممثلي السكان أسهموا في الانقلاب عليهم، واللجوء إلى التلاعب مع هؤلاء الناس الذين وضعوا ثقتهم.فينا.

اتضح لي أنني لا أرغب في المشاركة في هذه العملية التي انطوت على الخداع والتضليل؛ ومع ذلك كان عليّ استلام الدعوة، ومن ثم القيام بشرح وجهة نظري. ولكي أتمكن من طرح موضوع عدم الإنصاف، أثرتُ مسألة ترجمة جهودنا بطريقة تنِمّ عن عزمنا على إشراك الجيران في هذه العملية بشكلٍ مادي. كما اقترحت افتتاح منتدياتٍ في الجامعة، لمنح الفرصة للناس الذين يعيشون في الجوار للتعبير عن القضايا التي تهمهم، ورغباتهم في الأمور التي يفضلونها. وبيّنت كذلك أن بإمكاننا معرفة إسهامات السكان عن طريق إجراء مسح للبيوت. وبالتدريج أصبحت هذه الأفكار جزءاً من المبادرة.

وبالرغم من أنه لم تُمنَح جماعة السكان حق السيطرة على العملية، إلا أن

هذه الإجراءات زادت من قدرتهم في التعبير عن رأيهم. وسُمح لي بالمشاركة في هذه المهمة الشاقة على ألاّ أكون حجر عثرة، وعلى أساس أن تؤدي مساهمتي لإحداث تغيرات إيجابية ملحوظة. ولو كنت غيّبتُ نفسي، لما تم اكتشاف هذه الأبعاد الغائبة والاعتراف بها. ولو أخفقت في توسيع سياق الوضع وملابساته، ومن ثمَّ شرح الطرق التي يجب اتباعها للاستجابة لها، لتمّ احتوائي. وفي حين لم تأتِ النتائج على مستوى آمالي الشخصية في مشاركة صادقة وبنّاءة، إلا أنها أسهمت في زيادة الفائدة الناجمة عن العملية.

ولو لم تُثَر هذه المسائل في عملية التخطيط، لتمّ تقدُّم العملية بلا إجراء أي تقييم مخلص للأمور التي تهم الناس في الجوار. هذا الاستبعاد المتعمّد للجيران، الذي يوحي في ظاهره أن الأمور تتم لصالحهم، يعطينا مثالاً واضحاً عن ضيق في النظر إلى الحقائق والملابسات المحيطة بالعملية. ربما لو جرى إتمام عملية إصلاح الجوار، بعيداً عن الحاجة إلى التحدث مع الجيران لكانت الأمور أسهل. فالتوسع في بحث سياق الملابسات المحيطة بالعملية لم يكن بالضرورة أمراً مقبولاً.

عليك أن تكون مستعداً لقول أشياء «يصعب تقبُّلها» إذا أردت محاولة توسيع البحث في سياق الموضوع. فلا بد أن هناك سبباً يكمن وراء إخفاء بعض الحقائق، وعملية التوسع هذه تكشف النقاب عن هذا السبب. وغالباً ما يضع الناس حدوداً حول النزاع، لأنهم يأملون، بهذه الطريقة. خلق حلولٍ أبسط، أو حلولٍ يمكن ضبطها والتحكّم فيها. ويقف منطق قوة الهيمنة في أكثر الأحيان وراء هذا الافتراض. عليك أن تهيّيء نفسك لامتصاص صدمات الآخرين عندما تعترض هذا الافتراض، لأنهم سيرفضون هذا التوجه ويتذمرون منه. وقد لا يروقك هذا الوضع في بعض الأحيان. لكن قد يكون هذا الأسلوب هو الوحيد الذي يضمن حماية الحقيقة والاستقامة. وقد يصبح هذا الأسلوب في بعض الأحيان، خطك الفاصل في الرمال.

الإزعاج الذي يسببه التوسع

يصاب بعض الناس بالعجز عندما يتم توسيع سياق موضوع النزاع؛ فقد تعوّدوا النظر إلى الموضوع بشكلٍ شامل ضمن حدود متوقعة، وهم يرفضون تبديل هذه الحدود أو تغييرها. وقد يدركون بحدسهم أن مضامين هذا التوسع قد تكون مضامين واقعية وجوهرية. وهم يرون فيها تهديداً لهم، ولا يتخيلون أنها قد تؤدي إلى خلق فرصٍ جديدة. لعلهم أَلِفوا رؤية الناس الذين يلزمون الصمت في المفاوضات، لذا يشعرون بالارتباط والانزعاج لدى سماعهم آراء جديدة. ومن هنا، يحتاج مثل هؤلاء الأشخاص إلى جهودٍ مركّزة تتمثل في إظهار التعاطف نحوهم، أو الإصرار بشكلٍ متكرر على الخط الفاصل المرسوم في الرمال.

إن العوامل التي تحيط بسياق موضوع النزاع قد تكون عوامل ذات فاعلة كبيرة. وإظهار هذه العوامل بشكلٍ واضح، قد يكشف النقاب عن بعض أوجه النزاع التي تم رفضها أو تجاهلها. وقد ينشأ عن ذلك ظهور أفكار ومفاهيم كثيرة جديدة. والغنى الذي يضفيه الكشف عن هذه العوامل يتمثل في: ظهور متغيرات جديدة تساعد على إيجاد حلٍ خلاّق، وزيادة عدد الأشخاص الذين يسعون لإنجاز هذا الحل. لكنّ هناك احتمالاً بتفاقم الخلاف كما أرى، أضف إلى ذلك أنك عندما تقدم أو تطرح المتغيرات التي تؤدي إلى توسيع سياق موضوع النزاع، عليك بالاستعداد لمواجهة الأشخاص الذين لا يرغبون في هذا التوسع. إذ يتعامل مثل هؤلاء الأشخاص مع أبعاد التوسع التي تهددهم. وعليك أيضاً أن تُهَيّىء نفسك لتتعاون بنشاطٍ مع الأشخاص الآخرين الذين يرون في هذه العوامل فرصة ملائمة للإبداع.

قصة

جرت في السبعينات في معظم جامعات هذا البلد، عمليات تطوير

اقتضت جهوداً منظمة من قبل النساء اللاتي يعملن في مختلف هيئات التدريس والإدارة في الكليات المختلفة، تهدف إلى تحسين أوضاعهن في هذه الجامعات. وكغيري من النساء في ذاك العهد، انضممْتُ إلى هذه الجهود، وعملت فيها بنشاط؛ وشكّلت النساء العاملات في تلك الهيئات تنظيمات تهدف إلى توحيد النساء، ليشاركن في دعم ومتابعة جدول أعمال سياسي، يهدف إلى زيادة سلطة المرأة وتحسين وضعها. وأقمنا اللجان وأدخلنا فيها النساء، وأعددنا لهنّ أنظمة إرشادية، ودعَمَ بعضنا بعضاً، لتقديم المناهج والبرامج التعليمية النسوية، وعملنا بجهد لإيصال النساء إلى مراكز قيادية.

ولقد آتَتْ هذه الجهود ثمارها. وبتوالي الأيام، تم تثبيت الكثير من الأساتذة النساء، كما ازداد عدد النساء اللاتي تسلمن مناصب إدارية رئيسة ومواقع هامة في اللجان، وبات للنساء صوتٌ ناشط ومعقولٌ في الجامعة. وبعد مرور فترة من الزمن، ألمحتْ بعض النساء بأننا لم ندعم في الحقيقة كل النساء اللواتي تعلمن في الجامعة؛ وإنما انصبّ اهتمامنا على النساء العاملات في هيئات الإدارة والتدريس. فاقترحنا في الجامعة التي أعمل فيها، توسيع حدود تنظيماتنا، لتشمل النساء اللاتي يعملن في مختلف المجالات الأخرى، وكانت هذه العملية مفيدة.

تحدثنا كثيراً خلال تلك السنين، وقطعنا الكثير من الوعود الكلامية الكاذبة حول أهمية دعم المرأة. كنا نقول: إننا نعني دعم جميع النساء، بينما دعمنا فعلاً النساء العاملات في التدريس والإدارة فقط. لقد فعلنا الكثير من أجل دعمهن، وبالرغم من ذلك، عندما اقترحنا توسيع نطاق هذا الدعم ليشمل النساء الأخريات، عارضت نساء التدريس والإدارة هذا التوجه بشكل ناشط، وبيّن هؤلاء النسوة أن مشكلات الكلية ليست مشكلات بقية النساء نفسها، وأن النساء الأخريات لا يمتلكن السبل التي توصلهن إلى السلطة والسيطرة التي نمتلكها نحن، وأن الأشياء المشتركة بيننا وبينهن قليلة، وكان نقاشاً حامياً.

ومع ذلك تم توسيع حدود هذا العمل. فكانت النتيجة أن الكثيرات ممن كن يدعمن هذه التنظيمات، بدأن تدريجياً بالتخفيف من مساهمتهن، وبدأن بتخطي الاجتماعات، وتضاءلت إسهاماتهن في دعم المبادرات. ثم بدأن شيئاً فشيئاً بالتّخلّي عن هذه التنثيمات. وعندما تمّ توسيع السياق المتعلق بهذه المفاوضات، كُشِفَ النقاب عن التزام النساء بالإبقاء على العلاقات التي تستند إلى التسلسل الهرمي فيما بينهن. فبعض نساء التدريس والإدارة أَبْدَيْنَ الاستعداد لبذل جهودهن في دعم زميلاتهن اللواتي يعملن في مجالهن نفسه، إلا أنهن امتنعن عن تقديم هذا الدعم لنساءٍ أخريات، كالسكرتيرات ومرشدات الطالبات وأمينات السِّجِّل. وهكذا اتضح لنا. أن هؤلاء النسوة لا يدعمن كل النساء، وإنما يدعمن اللواتي يعدّهن في مواقع النفوذ والسلطة فقط، لقد تبنين النموذج السائد في الجامعة، وقمن بتخليده على حساب النساء الأخريات.

اكتشاف الحدود

ربما كان توسيع سياق النزاع من أهم العوامل التي تساعد على توضيح الطبيعة الحقيقية للنزاع.. إنه يعرّفنا بشكلٍ ثابت على أسباب الخلاف المزعجة، التي تكشف النقاب عن أمورٍ ومزاعم، لم يتم التصريح عنها. لهذا السبب، من المهم جداً أن نفهم الأشخاص الذين يرغبون بالتعامل مع الخلافات بأسلوبٍ ناقص ومحدود. فهؤلاء يجادلون عادة مطالبين بتبني أسلوب العزل، ويعرضون هذا التوجه على أنه التزام بالتمييز بين الأفكار، وعلى سبيل المثال يزعم هؤلاء أن لا ضرورة لخلط مسألة التفرقة العنصرية بمسألة الاعتراف بصمت جماعة الهمونج، أو خلط مسألة تلوث الهواء، بسبب ما ينبعث من عوادم السيّارات، بإثارة قضية كون رئيس اللجنة المسؤول عن بحث هذا الموضوع هو نفسه رئيس معمل يتسبب في حدوث التلوّث.

يجب التعامل مع هذا الخطأ الذي ينزع إلى إهمال أسباب الانحياز

المتعمد بشكلٍ دائم، حيث يتم باستمرار قمع المحرومين من التعبير عن إبداء وجهات نظرهم المرة تِلْو المرة. ومن المهم أن تطلب من هؤلاء الناس تفسيراً، يوضح الأسباب التي تدعوهم لعدّ العوامل التي توسع دائرة بحث النزاع غير ذات صلة بالموضوع، وأسباب استمرارهم بتجاهلها. المهم ههنا أن تكون سريعاً، فالسرعة مطلوبة لأن عملية القمع تتم بسرعةٍ ودقة.

الإهمال والحذف

نظراً لأن الكثيرين من الذين يستخدمون قوة الهمينة، يلقون بكل ثقلهم على الفعل أو أسلوب العمل بعَدّهِ ميداناً، يُظهر الآراء والمحاكمات الأخلاقية؛ نراهم أقل مهارةً في إدراك مدى خطورة خطأ الحذف والإهمال، وربما كانت هذه الأخطاء أكثر خطورة من أخطاء أسلوب أداء العمل. فالإخفاق في عمل الشيء الصحيح، يثير الإشكاليات التي يثيرها فعل الشيء الخطأ. قد يحتاج طرح هذه الفكرة إلى تكرار دائم، حيث إن حضارتنا لا يفهمون هذه الفكرة بسهولة. لأنهم يؤكدون لأنفسهم أنه لا إثم عليهم ويصرحون قائلين: «نحن لم نرتكب أي خطأ». إلا أن الإخفاق في «عمل الشيء بالشكل الصحيح» له الأهمية نفسها.

وحسب خبرتي، يتطلب توسيع دائرة التفاوض وسياقه نوعاً من المثابرة، فهو نادراً ما يتم نهائياً وبشكلٍ حاسم. ولا يعني هذا بالضرورة أن الناس لا يتعلمون سريعاً، أو أنهم يقاومون الفكرة. لكن يعود السبب في ذلك إلى نقص في الوعي. فالتعوّد على رفض حقائق معينة سمة مغروسة بعمق، حيث إن تحويل انتباه أحدهم إلى هذه الحقائق يتطلب التكرار والتمرين. لذا يتعين علينا تذكير الناس بهذا الأمر مِراراً. وهذا العمل يتطلب المهارة، وإلاّ فسيسارع الآخرون لعدّ الشخص الذي يمارسه شخصاً سلبياً لجوجاً. فاللجوء إلى الشرح المطول لسياق النزاع، والتذكير بكل الأبعاد سيؤدّيان في نهاية المطاف إلى اتضاح الرؤية. لذا تجد التكرار هنا ضرورة.

ومن الأمور التي تساعد في اعتراض هذه العادة (أي عادة الحذف والإهمال) قيامك برفض استمرار المفاوضات، إلى أن يتم توضيح العوامل المحيطة بموضوع الخلاف كافّة، كأن تتساءل: ما عدد الحقائق التي سنعترف بها في هذا النزاع؟ ويُعَدّ هذا القرار نوعاً من رسم خط فاصل في الرمال، لكنه قد يكون ضرورياً، إذا كانت العوامل الأخرى التي يتم تجاهلها في النزاع عوامل رئيسة. كما أنه يعترض الميل لإعطاء الوعود الكلامية الكاذبة، يبذل الجهود في توسيع سياق البحث في العوامل الأخرى بعيداً عن تنفيذ ذلك عملياً.

لعلني أصبحت خبيرة في هذا الأمر، لكثرة ما واجهته كواحدٍ من الأبعاد التي يستخدمها الأشخاص الذين يمارسون قوة الهيمنة في مفاوضاتهم معي، وكأنهم يربتون على رأسي ويقولون لي: «نعم يا عزيزتي، نحن نعرف أسباب قلقك». وفي حين يُظهر هؤلاء الأشخاص لطفهم ويقولون أشياء مثل «لقد أطلعتنا فيليس على أشياء تستحق التفكير»، إلاّ أنني أعلم تماماً أنه ليست لديهم نية حقيقية في توسيع أو تفسير سياق النزاع أو العوامل المحيطة به.

قد تكون هذه مكيفة. إذ سيُبدي الأشخاص الموجودون في موقع التفاوض إعجابهم بجهودك المخلصة؛ لكنهم لن يُظهروا على الإطلاق أية رغبة في تغيير سياق موضوع النزاع، ولن يحاولوا إدراك مضامين السياق الأوسع. إنهم بحاجة لإثبات خطئك، برغم كونك شخصاً رائعاً ونبيلاً، وذلك ليتمكنوا من الاستمرار بالعمل على التوصل إلى النتائج التي أقرّوها سلفاً. ومن المهم جداً أن تكون واعياً تجاه هذا السلوك؛ كذلك من المهم أن تعرف نفسك بشكلٍ كافٍ لتدرك متى سيتدخل كبرياؤك ليَحْرفِك عن مهمة توسيع السياق. وقد يجعلك هؤلاء الناس تشعر بأنك شخصٌ بارع، في قدرتك على توسيع سياق الموضوع، وسيبدون إعجابهم بك ويُطرونك، لكنهم لن يكونوا جادين أبداً بالنسبة إلى توسيع المضمون. فإذا كنت تعلم أن هناك ضرورة لتوسيع العوامل المحيطة بالنزاع وتفسيرها، فعليك أن تكون حازماً وواضحاً في إعلان ذلك،

وقد تُضطر أحياناً إلى رفض الاستمرار بالمفاوضات إلى أن يتم تحقيق هذا الأمر.

لقد استفدت من الملاحظات التي أبدتها ابنتاي في هذه المسألة، عندما كانتا تمران بمرحلة المراهقة. فقد كانت لديهما قدرة غريبة، كغيرهما من غالبية المراهقين، على إدرك كل أشكال نفاق البالغين، وكانتا تعلنان عن ذلك بحماسة. فمثلاً عندما اعترضتُ على حفلات المشروب التي كان يقيمها أقرانهما، اقترحت عليّ ابنتي الكبرى القيام بجهود منظمة لمواجهة السلوكيات اللامسئولة من قِبَل الأهالي. الذين هم أنفسهم يُدْمِنون الشراب. أما ابنتي الصغرى، فرأت أن على الناس الذين يرغبون حقاً في حل مشكلة تعاطي المخدرات بين المراهقين، أن يسألوا المراهقين عن سبب استخدامهم للمخدرات، قبل العمل على محاولة منعهم من الوصول إليها. حتى الآن لم أستطع قطُّ نسيان هاتين النصيحتين.

لقد أدركتْ كلتاهما أنني أردت الإبقاء على الموضوع في سياقه الضيق، لكي يتناسب مع نظرتي الشاملة لما هو عليه عالم المراهقين. ولما يجب أن يكون عليه. كنت أريد إصلاح المراهقين، وأتجاهل العوامل الأخرى المحيطة بالموضوع كافة والتي يتسبب بها الراشدون، وتعكس تصرفات الكثيرين منهم رياءً واضحاً. لكنهما كانتا تعلمان أيضاً أن دفع الأهل للتعامل بصدق مع هذه العوامل الأخرى المحيطة بالموضوع، لم يكن من الأمور المحتمل حدوثها في مجتمعنا. وعلى الرغم من أنني أخفقت في حل المشكلات المزعجة المتعلقة بحفلات الشرب واستخدام المخدرات، إلى أنني حافظت، على الأقل، على مصداقيتي في نظر ابنتيّ وأقرانهما؛ فقد تمكنت من العمل معهم لمعالجة هذه المسائل بلا مساسٍ باستقامتي خلال العملية.

كان هذا درساً هاماً بالنسبة إليّ. كنت أعرف قواعد الأبوة، التي تتجلى في المفاهيم الشائعة التي تقتضي سيطرة الوالدين، وقدرتهما على إنزال العقاب

بأولادهما، والدعم الاجتماعي للمعايير السلوكية التي نتوقعها من الأولاد، والتي لا نعتنقها نحن أنفسنا أو نعمل بها. لم يعجبني هذا الرياء، لكن اتضح لي أن هذا هو الواقع الاجتماعي السائد. لقد بذلتُ جهوداً كبيرة للتخلص من هذا الوهم، لكن ساعدني ذلك على معرفة إلى أي درجة كنت حبيسة في فخ السياق الضيق والمحدود. واستطعت أن أفهم بشكلٍ أفضل المواقف الدفاعية التي تنشأ بشكلٍ دائم عندما يتم توسيع سياق الظروف المحيطة بالنزاع.

استيضاح الأمور

مضى بعض الوقت قبل أن أدرك أنني لم أكن مضطرة للدفع، أو الاعتذار، أو الشعور بالذنب بسبب اعترافي بالعوامل الأخرى التي تحيط بسياق النزاع، والتي أعلم أنها مرتبطة به. كل ما يتطلبه الأمر هو سؤال الآخرين بيان الأسباب التي تدفعهم لعدّ هذه العوامل غير ذات صلة بالموضوع. وبمرور الزمن، وجدت أن المسؤولية التي تقع على الشخص الذي ينكر الحقيقة في نزاع ما هي أكبر من مسؤولية الشخص الذي يحاول أن يوضّحها. فإذا كانت الحقائق المطروحة لا تتصل بالموضوع، فعليّ أن أفهم كيف ولماذا. بعدئذٍ، إذا شعرت أنني كنت مخطئة، فلا بد أن تكون لدي فضيلة اعتراف بخطئي. لكن المطلب الرئيس بدايةً هو قيامي بالتأكد من أنني كنت مخطئة فعلاً.

قد يستغرق هذا الأمر بعض الوقت، وقتاً أكبر مما أمل الآخرون تخصيصه لهذا النزاع وهذه المفاوضات. علينا أن ندرك أهمية ذلك، وأن نقاوم الضغوط الداعية لتسريع العملية التفاوضية. فإذا تمكنتُ من توسيع سياق الموضوع بالشكل المناسب. فستتهيأ لي الفرصة للتوصل إلى فهمٍ أكمل وأفضل للنزاع، والحصول على عدد أكبر وأغنى من المتغيرات التي يمكن تعديلها لمعالجة النزاع والتعامل معه. كما وجدت أن عرض هذه الأمور في البداية،

أفضل من عرضها في وقتٍ لاحق، وأن هذا يوفر وقتي وطاقتي ووقت وطاقة أطراف النزاع الآخرين.

عندما تقوم بإضافة هذه العوامل وتوسيع سياق النزاع، ربما ستجد أنك حررت الآخرين، ومكّنتهم من القيام بالشيء ذاته. وهذا الأمر يشجع المفاوضات ويُغْنيها. لكنك قد تجد في بعض الأحيان، أن من الأنسب أن تقوم بهذا العمل بشكلٍ رسمي، لتَنْتَزِع من الآخرين إعلاناً عن العوامل التي لم تتم الإشارة إليها لِيُصار إلى التركيز عليها. كما اكتشفت أنني عندما كنت أفعل ذلك، كنت كثيراً ما أجد أحد الأشخاص، وقد أنبري لتحديد عامل، كنت قد أنكرته أو تجاهلته، لافتاً نظري إلى تحاملي أو انحرافاتي. كنت في إحدى المرات أشتكي إلى زميل لي من استيائي من القيود التي تحدّ من حريتي والتي كنت أواجهها بوصفي امرأة: كالأماكن التي لا أشعر فيها بالأمن إذا ذهبت إليها وحدي، أو النزهات التي لا أستطيع القيام بها بمفردي، أو مواقف السيارات التي لا أستطيع استخدامها. فألمح لي بهدوء، أن هذه القيود نفسها مفروضة على معظم الرجال، لأنهم هم أيضاً لا يرغبون في التعرض للأذى، إلا أنه ما من أحدٍ يعترف بهذه المخاطر بالنسبة إلى الرجال. وعندما تبدأ هذه العوامل بالظهور يأخذ سياق النزاع والملابسات التي تحيط به بالاتضاح. لاحظتُ كذلك أنه لا يصلح مع هذه العملية التزام الصمت أو التكتم وقلة الكلام. وعليك أن تعلم أنك قد لا تجد من يدعوك إلى توسيع السياق، ولا تستطيع أن تفترض أن تجد في المفاوضات من يشاركك في وجهة نظرك فيما يتعلق بالعوامل الأخرى المحيطة بالنزاع. وعلى الرغم من ذلك، إن عملية الكشف عن هذه العوامل، ستُفيد الموجودين كلهم، وستؤدي حتماً إلى حلٍ للنزاع أكثر شمولاً وواقعية. وإذا ما تم تطبيق هذا الأسلوب بشكلٍ جيد، فسيعمل نقطةً بداية لحلٍ إبداعي وحقيقي للمشكلات.

تمرين

الآن سنتفرع في الموضوع قليلاً، فكن مستعداً. لقد قمتَ حتى الآن بتأدية التمرينات عن طريق حوارك الداخلي مع نفسك. أما الآن، فسأعرض عليك اشتراك طرفٍ آخر. سنفعل ذلك عن طريق استعادة الأحداث الماضية، لذا لن يتطلب الأمر منك الخروج من بيتك للبحث عن خلاف حيّ والاشتغال به.

تذكر خلافاً حدث منذ عهدٍ قريب بينك وبين شخصٍ تراه بشكلٍ دائم، وتشعر أنه قريبٌ منك، وتشعر بالراحة معه. ربما يكون هذا الشخص زوجتك أو صديقاً لك، أو زميلاً في العمل. اكتب في دفتر يومياتك وصفاً موجزاً لهذا الخلاف كما تتذكر. حاول ألاّ يكون الخلاف الذي ستختاره شخصياً أو مزعجاً جداً، حيث تستطيع أن تعود لذكراه. وليكن اختيارك لألطف نزاعٍ خضته منذ مدة.

انقل وصفك لهذا النزاع كما خَبِرْتَه للشخص الذي خضته معه. قم بهذا بطريقة عرضية كأن تقول: «أتذكرين يا جين يوم خضنا نقاشاً حامياً حول سيارتي الجديدة»، أو «أتَعْلَمُ يا مايك، كنت أفكر بتلك المحادثة التي جرت بيننا حول الصحون القذرة». هذه طرق بسيطة اسْتَخْدِمْها للبدء بإثارة الموضوع. أخبِر هذا الشخص الآن أنك تحاول أن تفهم بشكل أفضل طريقة تتصرف بها عندما تواجه نزاعاً ما. أخبره أنك تريد أن تعرف ما إذا كنت تُهمل أحد العوامل الهامة في مثل هذه النزاعات، أو تُغفل بعض الأفكار الهامة. أطلب منه أن يخبرك عن هذا النزاع من وجهة نظره. حول أي أمر كان يدور النزاع؟ وكيف كان يَنظرُ إليه؟ وما الذي شعر به وتوقع أن يصدر من جانبك؟ أمامك الآن فرصة رائعة لتمارس عملية انفتاح حقيقية، فأستمتع بها. استمع إلي كل ما يقوله لك بهدوء تام وبتقبل كامل.

أعلمُ أن هذا التمرين قد يثير أعصابك. لهذا حذرتك وطلبت منك أن

تختار خلافاً بسيطاً. إن مجرد العودة إلى النزاع قد تجعلنا في بعض الأحيان نشعر بالرغبة في بدئه من جديد. لذا تجلَّدْ واسمع وأصغِ. واطرح الأسئلة إذا شعرت بأن طرحها يساعدك على تفهم ما يقوله لك الطرف الآخر. كن محباً للاستطلاع، وشاركه في الجانب الذي يرى منه الأمور. استمتع بهذا، وتعلّم، واشكره.

عُدِ الآن إلى دفتر يومياتك، واكتب فيه النقاط الرئيسة التي أخبرك بها الشخص الآخر، أو الأفكار الرئيسة التي اشتركتما فيها، ثم عد إلى الوصف الأصلي للنزاع الذي دوّنتَه في دفتر يومياتك. ما الأشياء الغائبة عنه؟ إن الأفكار المشتركة بينك وبين الشخص الآخر تمثّل العوامل التي توسع سياق الموضوع. فعندما طلبت منه المزيد من المعلومات الإضافية، أعطيته المجال للتوسع في شرح السياق. ها أنت ذا قد أنهيت تمريناً يبين لك الآثار التي تنجم عن استخدام هذا الأسلوب في التصرف.

وأودّ أن أذكرك أن بإمكانك تكرار هذا النموذج من حل المشكلات إلى ما لا نهاية، وذلك خشية أن تظن الكفاية في القيام بهذا التمرين مرة واحدة. وستدهش عندما ترى كيف أن دعوتك الآخرين لتوسيع سياق الموضوع، والاستفاضة في تفسير عوامله، سيُسَهّل عليك وعليهم الاطلاع على العوامل الأخرى التي تتصل بموضوع النزاع. عندئذٍ سيسهم كلٌ منكما في إضفاء الخصب والغنى على العملية التفاوضية وعلى نتائجها. ولا تصدق أن تجاربي أثبتت لي أن هذا العمل مثير وممتع.

23

أسلوب التصرف السابع:
اعتمد الابتكار

يجب أن أعترف بأن هذا الأسلوب من التصرف في مواقع التفاوض غير المتكافئة هو أسلوبي المفضل من غير ريب. فبعض هذه الأساليب العشرة كئيب وقاسٍ إلى حد ما. لكن هذا الأسلوب مُسَلٍّ ومضحك، ويتطلب الكثير من قدراتك الإبداعية والخلاقة. لذا بإمكانك أن تأخذ قسطاً من الراحة، وتستمتع بهذا الأسلوب بكل ما في وُسْعِك. يتصف الابتكار بكونه أسلوباً حراً، يمنحك الحرية والانعتاق. لأن الابتكار يحرّر، فالقدرة على التوسع موجودة في صلب طبيعته. وسيجعلك تشعر بالارتياح معظم الوقت. لكن تذكر أنه لا يعمل إلا ضمن سياق أساليب التفاوض الأخرى، وهأنذا أقدّمه لك.

توضيح القواعد

أحد أهم السُبُل للابتكار، هو السعي أولاً لاستيضاح القواعد التي تحكُمُ طاولة المفاوضات. فإذا كانت غير مناسبة، فعليك بالتفاوض لتغييرها؛ فالقواعد الموضوعة، تعمل في غالب الأحيان على إبقاء التركيز على قوة الهيمنة، وتتضمن في بنيتها كل المسلّمات والعادات العقلية والقلبية والحدود

والقيود التي يتصف بها النموذج المهيمن والسائد. سيحاول كل شخص أن يكون مستقيماً ومنطقياً، وستتم المحافظة على التسلسل الهرمي والنظام الأبوي، وستفرض العملية الصارمة برمتها نتائج متوقعة يمكنك التنبؤ بها. ويتميز هذا الأسلوب بتقييده للحرية وخلوّه من القدرة على الإبداع، إضافة إلى كونه أسلوباً مُضْجراً ومُمِلاًّ.

سأورد هنا بعض الأمثلة. فأنا مثلاً أسأل جميع الموجودين أحياناً ما إذا كانوا لا يمانعون من التوصل إلى عشرة حلولٍ أو اثنَيْ عَشَرَ حلاً عظيماً، بدلاً من اعتماد أسلوب الحل الواحد. وحسب تجربتي، سيضحك الناس، مما سيؤدي إلى تلطيف الجو. لكنهم سيقترحون أيضاً حلولاً متعددة، مما يعني إمكان توصلنا إلى حلول هامة وشاملة. كما أتوجه إلى الشخص الذي يُعَدّ فِعْلاً صاحب السلطة المطلقة في المفاوضات، وأسأله إن كان لا يمانع في أن يشاركه شخص آخر في تحمل جزءٍ من الحل. وأحاول أن أفعل هذا عادةً بطريقة لطيفة وبشيء من الدعابة. وقد أثبتت تجاربي أنه ما لم يكن هذا المسؤول ميّالاً للتفرد بالسلطة، فإنه سيجد في هذا الاقتراح بديلاً جذاباً، وسيتقبله بلباقة. ويخفف هذا الأسلوب من التركيز على قوة الهيمنة، حتى قبل أن تبدأ العملية التفاوضية.

هذا النوع من تغيير القواعد، يمثّل ابتكاراً يسمح بتهيئة جو العملية التفاوضية لاستخدام أساليب التصرف الأخرى بتأثيراتها الإيجابية. كما يقطع الطريق على تسليمنا بسير العملية التفاوضية وفق الأساليب المألوفة أي الصراع المُمِلّ من أجل سلطة الهيمنة. ويسمح بإنهاء سيادة الأساليب التقليدية التي تُتَّبع في مواقع التفاوض، أي التلاعب والتلاعب المضاد. إذا تم تغيير هذه القواعد برفق، فإن ذلك سيغير عملياً سياق العملية التفاوضية. عندئذٍ، يصبح أمر طرح الأبعاد الأضمن والأعمق، والحقائق الصعبة، والاستقامة الشخصية، والتعاطف عملاً أكثر تناغماً وانسجاماً. وإذا سارت العملية بشكل جيد، يصبح تغيير هذه القواعد هو الخط الفاصل في الرمال.

قصة

أحد التحديات التي تواجه نظام وسائل الرعاية الصحية في الولايات المتحدة، هو التغيير السريع في الديمغرافيات العرقية في هذا البلد. ليست الإحصائيات السكانية هي المشكلة بالطبع، لكنها فقط واحد من النقاط من بين مجموعة من المسائل الأخرى المُلِحّة. لقد ابتُكِرَت الرعاية الصحية في هذا البلد، وعُرِّفت عبر التاريخ من قِبَل الأمريكيين المتحدرين من أصول أوروبية، وقاموا كذلك بالتحكم فيها والسيطرة عليها. وكثير من الأمور التي تم إنجازها ممتازة، وتتناسب بشكل رائع مع حاجات وقِيَمَ وآمال وأحلام وقناعات هؤلاء. ومعظم الذين يقدمون هذه الرعاية يجدون هذه الأمور منطقية تماماً لأنهم هم أيضاً أميركيون ينتمون إلى هذه الأصول بصلة. وها قد مضت عقود على اعترافنا بوجود مجموعات عرقية أخرى، وأصبح هذا الأمر جزءاً من نظامنا الصحي، إلا أننا نقدم الخدمات دوماً بطريقةٍ نطالب فيها المرضى وأَسَرِهم ومجتمعاتهم بالتكيف مع الطرق الأميركية الأوروبية في القيام بتقديم هذه الرعاية.

وحين نكتشف أن هناك ازدياداً في أعداد الأقليات العرقية في هذا البلد، وتناقضاً نسبياً في عدد الأميركيين الذي ينتمون إلى أصولٍ أوربية، سندرك بوضوح مشكلة هذا الانحياز العرقي. فهناك ضرورة لتغيير أنظمة الرعاية الصحية، لتستجيب بشكل يناسب المجموعات العرقية الأخرى. كما يتعين علينا تغيير القائمين على تقديم هذه الخدمات أيضاً، ليتمكنوا من تقديم الخدمات المناسبة لهذه المجموعات. فهناك حاجة لوجود المزيد من الأشخاص الذين ينتمون إليها، ويقدّمون الرعاية الصحية، والقادرين على المساعدة في إحداث هذه التغييرات.

لذا، فالعمل على تجنيد الطلاب من هذه الأقليات العرقية في المهن الصحية ضرورة مُلِحّة. لكن هذا العمل محفوف بالتحديات، وبخاصة أن كثيراً

من البرامج التعليمية الصحية المهنية، تنطوي على تفرقة عنصرية خَفِيّة ومتعمدة وغير متعرف بها. وليس من السهل بالنسبة إلى هؤلاء الأشخاص الذين يتعرضون لهذا التفرقة العنصرية، الدخول إلى هذه الأوساط. والأصعب من ذلك هو التحدي الذي يواجههم، عندما يحاولون النمو والتعلم والازدهار والقيادة.

كانت هذه التحديات تُعالَج بشكل تقليدي، من قِبَل المجموعات الأمريكية المهنية المختصة بالأمور الصحية التي تأتي من أصول أوروبية. وكان هؤلاء يعقدون الاجتماعات لوضع الخطط الاستراتيجية المتعلقة بهذا الموضوع، ويأملون إيجاد الحلول المناسبة لها. إلا أنني عندما تسلمت أحد المواقع القيادية في كلية للتمريض، عرفتُ مسبقاً أن هذا الأسلوب لن ينجح. وكانت القيادات الأميركية ذات المنشأ الأفريقي الموجودة في المدينة التي أعمل بها، تعلم أيضاً أن هذا الأسلوب غير ناجح، وقد واجهني أعضاؤها بهذا الأمر بعد استلامي منصبي بفترة وجيزة.

أسعدني الحظ بوجود زميل لي، تربطني به صداقة جيدة، كان عضواً في هذه الجماعة القيادية وكان بمنزلة ناصح ومرشد لي في هذه المسألة. فقررت معه أن أفضل شيء يُمْكِننا عمله هو تغيير القوانين. وبدلاً من قيام الكلية بإقناع أعضاء هذه الجماعات المتشككة فعلاً في كون الكلية بيئة منفتحة، اعترافنا بأننا لسنا كذلك، وبأننا نهتم بمعرفة كيفية تحقيق هذا الانفتاح. قرّرنا بعد ذلك القيام بتغييرات أكبر في القوانين؛ فوجدنا أن أفضل طريقة تُمَكّننا من جعل الكلية وسطاً إيجابياً، يستقبل طلاب هذا المجتمع العرقي، الذين يرغبون في الانتساب إليها، هي طلب المساعدة من الشخصيات القيادية في هذه الجماعة. وقد تبين لنا أيضاً أن الممرضات في هذه الجماعات مُهْمَلات كقياديات، مَثَلهن في ذلك مَثَل الممرضات في المجتمعات الأمريكية الأوروبية.

حدّد بعد ذلك بعناية تامة أقوى الشخصيات القيادية بين الممرضات في المجتمعات الأمريكية الأفريقيين، والأمريكيين الأسبان والأمريكيين الآسيويين والسكان الأصليين الأمريكيين. ثم قمنا بدعوتهن لعمل مجلساً استشارياً لكلية التمريض، لِيُرشِدْننا بطريقة أفضل عن كيفية حث طالبات وهيئات تدريس الأقليات العرقية على الانضمام إلى الكلية، والعمل على الاحتفاظ بهن فيها، والاستفسار عن كيفية خلق البيئة المناسبة التي توصلهن إلى النمو في بيئة، تتم فيها مواجهة التفرقة العنصرية بشكل خلاّق وإيجابي.

أصبحت هذه المجموعة تعقد اجتماعات شهرية، وكانت الممرضات متحمسات وملتزمات ومبدعات، وكانت جهودهن أحياناً تفوق جهودي. كن يُعْلِمْنَني الأمور التي يمكن أن تنجح، وتلك التي لا يمكنها ذلك، والنواحي التي نجحنا فيها بالفعل، وتلك التي أخفقنا فيها. وفي أقل من أربع سنوات ارتفع عدد طالبات الأقلية العرقية المسجلات في الكلية من ثماني طالبات إلى اثنتين وخسمين طالبة. وقمنا أيضاً بعقد اجتماعات مع شخصيات قيادية جامعية، بدأت تُبدي اهتمامها بأسلوب «تغيير القوانين» الذي اتّبعْناه. ثم أخذ عمداء الكليات الآخرون يَحذون حَذْوَنا.

وبالرغم من أننا لم نحلّ كل المشكلات التي تواجهنا، ولا حتى معظمها؛ وبرغم أن المقاومة قد تصمد أمام أي حل جيد، إلا أننا تمكنا من القيام بأعمال إبداعية جديرة بالاهتمام، وأجرينا تغييراتٍ استحقت المعاناة التي بذلناها من أجلها، وكل ذلك يرجع، في المقام الأول، لتغيير القوانين. ولم يقتصر أثر تغيير القوانين على خلق الحوار فقط، الأمر الذي نأى بنا بعيداً عن الخلافات القديمة، ولكنه عاد أيضاً بالفائدة على الجميع. فتغيير القوانين باتجاه نموذج تعاوني وبالتعهد بالانفتاح، يكفيان في أحوال كثيرة في تعجيل حدوث مجموعة متنوعة من الاستجابات الإيجابية.

التحقق من الأوهام

تستمر النزاعات في كثير من الأحيان بسبب محافظتنا على الأوهام الشائعة والمألوفة، والتي لم يكلف أحد نفسه عناء تخيل بدائل لها. لذلك، من الضروري جداً عند استخدامنا هذا الأسلوب في التفاوض، أن نمرّن أنفسنا على التحقق من كل أنواع الأوهام الشائعة. وهذا الأمر ليس بالسهولة التي يبدو عليها. فأنا مستعدة للتحقق من الأوهام التي أرى أنها تحرمني من حقوقي أو تحدّ من حريتي. كل الأوهام تفعل هذا عملياً، وبخاصة عندما لا نعيها أو نشعر بها. لكن ولسوء الحظ، قد أدرك هذا الأمر في بعض الحالات، وفي حالات أخرى قد أجهله ولا أعيه على الإطلاق. ومن هنا، قد أقوم بمواجهة الأوهام الشائعة والمألوفة بطريقة انتقائية.

فالأوهام التي أتعلق بها عادةً هي تلك التي تتصل بشعوري بعدم الأمان ويمخاوفي، لذا فهي لا تستجيب بسهولة للبحث والمسألة، لأنني أرتبط بها بشكل وثيق جداً. وعملية الارتياب في هذه الأوهام، أو إثارة التساؤلات حولها، عمل يسهل أحياناً، وتكتنفه صعوبة بالغة في أحيان أخرى. وانضمام الآخرين إليك في هذه المساعي، سيساعدك على القيام بهذا العمل. وستجد في النهية من يحطم الأحلام التي تحميها، ويمنحك فرصة حقيقية لقليل من التحرر. لكن من الأفضل لك أن تسعى للكثير من التحرر، وإلا فستكتشف أنك بدأت معركة جديدة أشد ضراوة.

فالسعي للابتكار يصبح أكثر فعالية عندما تسمي الوهم وهماً. وعندئذٍ يمكنك أن تنطلق في سعيك لتبدع أشياء مرغوبة ومطلوبة أكثر من عملية خداع النفس. وسأساعدك هنا بإيراد بعض الأمثلة التوضيحية؛ فقد وجدت أني اضطررت في أحيان كثيرة لمواجهة الوهم الشائع الذي يرى أن النساء القويات خطيرات بطبعهن، أو الذي يرى أن النساء لا يستخدمن قوتهن بأساليب خطيرة.

نرى هذين الوهمين كثيراً في مواقع التفاوض غير المتكافئة، لكن لا يخرج كلاهما عن كونه وهماً.

مواجهة هذه الأوهام تفيد الجميع، فهي تساعد على زيادة القدرة على التفكير بوضوح، وزيادة قدرة كل الفرق على التمييز بشكل أفضل، وبزوال هذه الأوهام، تصبح الأبعاد الأساسية للنزاع أكثرَ وضوحاً. ويبدأ ظهور الخيارات الفعالة التي تؤدي إلى حل المشكلة، بعيداً عن أن تكون هذه الحلول ملطخة بأوهام لا نعترف بها. ومع أن هذا الأمر قد يؤدي إلى حدوث الصراعات أحياناً، إلا أنه يقود في النهاية إلى التحرر، وإلى حلول عملية لمعظم النزاعات، تستند إلى الواقع.

تفعيل حب الاستطلاع

إن الفضول أو حب الاستطلاع، أداة في يد المبتكر، يجب استخدامها بحرية وسخاء، ومتابعتها حين تبدأ بشق طريقٍ، تكتنفه بعض الصعوبات في النزاع. وسيفتح لك حب الاستطلاع الأبواب أمام أفكارٍ جديدة؛ فقد يشجعك على طرح الأسئلة الجيدة التي ستساعدك أنت وكل من يجلس إلى طاولة المفاوضات في فهم الوضع بشكل أفضل. وقيامُك بطرح الأسئلة الجيدة، لأنك تهتم بمعرفة الإجابات عليها، يخلق جواً من الانفتاح يُيَسّر للجميع سبل الوصول إلى معلوماتٍ أوفى. كما يُظهر للأشخاص الآخرين الموجودين في موقع التفاوض أنك ترغب في معرفة المزيد، وأنك تُقِرّ بأنك لا تعرف كل شيء، وتود أن تعرف من الأشخاص الموجودين حول طاولة المفاوضات بعض الأمور التي يعرفونها أكثر منك. كما سيُظهر ذلك للآخرين أنك تشعر تجاههم بتعاطفٍ كافٍ يجعلك راغباً في فهم المشكلة من منظورهم. ويمكن لهذا النوع من الفضول أن يصبح، عملياً، نموذجاً وقاعدة، تُفضي إلى التوصل إلى كل أنواع المعرفة المغنية غير المخطط لها.

عندما تكون محباً للاستطلاع ومفتحاً، ستجد أن الناس يطلعونك على أشياء، ما كانوا ليطلعوك عليها لو لم تسألهم. وعندما تصغي إليهم باهتمام، تسجد أن قدرتك على فهم الآخرين أصبحت أفضل، وفهمك هذا سيحرّر جزءاً كبيراً من الإبداعية الموجودة داخلك. فالاتصال مع الآخرين يعمل أساساً مرآةً تساعدنا على فهم أنفسنا والتعبير عنها بشكل أفضل. وهكذا، بتتبعك لفضولك، ستجد سبلاً جديدة للحوار قد فُتِحَتْ أمامك، وأساليب جديدة للتعامل مع النزاع، وطرقاً جديدة لتخيل المخرج من هذا النزاع . وهكذا يكون التجديد والابتكار.

هناك دليل ماديّ يؤكد أن المستقبل قادم، سواءً تنبهنا لهذه الحقيقة أم لم نتنبه. فمعظم الناس يجلسون معظم الوقت ينتظرون قدومه، ويقومون بمحاولاتٍ عَرَضِية لتأجيل قدومه. وحالنا في ذلك يشبه حال مشاهدي التلفزيون، وكأن المستقبل شيءٌ يُقدَّم لنا عبر موجات الأثير، وليس شيئاً نستطيع نحن اختيار صنعه وخلقه حسب رغبتنا. هذا الموقف السلبي الذي يتمثل في جعل المستقبل أمراً يقع علينا، ليس إلا تعبيراً عن رفضنا لامتلاك حياتنا وخلق الحقائق الجديدة الخاصة بنا. وفي الوقت الذي تمكننا فيه الابتكار، نختار الركود. مثل هذا الجمود مضرٌ عادة؛ وهنا يأتي الابتكار ليخترق هذا الجمود، ويمكّننا من إبداع الحقائق الجديدة. وإذا كانت الحقيقة نزاعاً نخوضه، فاختيارنا التوصل إلى النتائج التي تخدم الجميع، يكون عملاً إبداعياً حقيقياً.

ولأنك اطلعت على أساليب التفاوض الأخرى، قد ينتابك شعورٌ بمهم بأن لديك وجهات نظر وآمالاً جديرة بالاهتمام، قد تصلح لخلق مستقبلٍ بمفهوم أوسع. إن مساهمتك هذه قيّمة كمساهمات الآخرين، وقد تكون في بعض الحالات أكثر نفعاً من غيرها. إن انتظار المستقبل ببلادة وسلبية خدعةٌ عقلية يعمد إليها الضحايا؛ إنهم ينتظرون استلام البضاعة، ليتصلوا بعد ذلك

بالشركة صاحبة الكتالوج، ويشتكوا إليها عدم إرسالها القياس أو الشكل أو اللون المناسب. إذا كنت ترغب في مستقبل معين، فعليك بالعمل على خلقه. وإذا كنت أحد الذين تعوّدوا الجلوس إلى طاولات التفاوض غير المتكافئة، فقد تفترض بأن الأشخاص الذين يتمتعون بقوة الهيمنة، هم الذين يقومون بصنع المستقبل. هذا ميل للتنبؤ، ستعمد بعده لانتقاد جميع الناس الأشرار الذين أخفقوا في إيجاد مستقبلٍ لائق. قد تعتقد بأنك لن تستطيع أن تخلق سوى جزء يسير من المستقبل، لكن قيامك بخلق هذا الجزء اليسير، أفضل بكثير من انتحابك عندما يُقدَّم لك المستقبل بطريقةٍ، تخالف المواصفات التي تريدها. واعلمْ أنك ستجد في هذا العمل متعة.

الاستمتاع بالعملية

ربما تخيلت أنني كنت مندفعة بعض الشيء عندما أخبرتك أنك قد تجد المتعة في حل النزاع في الموقع التفاوضي غير المتكافىء. قد يصعب عليك تقبل قولي هذا. وبخاصة إذا كنت مِمّن يعانون ويقاسون الألم في هذه المواقع. وهذا الموقف المحتدّ ينبع من الخوف من الملامة، وليس من الواقع. فإذا كنت تشعر بأنك الشخص الخاسر أو المحروم في موقعٍ تفاوضي غير متكافىء، ستتوفر لك مُتعٌ تفوق متعة أي شخصٍ من الموجودين، وبخاصة عندما تتعلق المفاوضات بقوة الهيَمنة. فكل واحدٍ من الموجودين سيكون مشَغولاً بحماية القوة التي يستمتع بها، أما أنت فليس لديك ما تحميه. بل قد تصبح أكثر قدرةً على إدراك القوى التي تتمتع أنت بها، تلك القوى التي تساعدك على معالجة الأسس التي تستند إليها، أو مواجهتها أو التمسك بها. إذ نادراً ما يقاتل الناس من أجل هذه القوى، لذا ستبقى مبادئك سالمة بلا مساس في مثل هذه المواقع.

فكثرة الصراع في المفاوضات من أجل قوة الهيمنة الشائع جداً في حضارتنا، أمرٌ يثير الضحك. وحين تفكر ملياً في الأبعاد الأساسية والعميقة

للوجود الإنساني، وأن تتأمل الأمور التي تهمك إنساناً وتحددها، فقلما تأتي الرغبة في الهيمنة على الآخرين على رأس قائمة أولوياتك. ومن ثم، عندما تراقب مجموعة من الناس وتجد أنهم يصبّون كل جهدهم وطاقتهم من أجل تحقيق هذا الهدف، ستجد أحياناً، أن الأمر يبعث على التسلية والضحك. وقمة التجديد والابتكار تتضح في إدراكك هذا الأمر والضحك منه عندما تشعر بضرورة ذلك، أو عندما تجد ذلك مناسباً، ومن الضروري أن تضحك كلما أمكنك ذلك، وأن تعرف الأشياء المثيرة للضحك كلما اقتضت الأمور ذلك. وكما علمنا نورمان كازينز، الضحك شفاءٌ للقلوب.

فهم الدعابة

الدعابة عملية معقدة، لذا سأزودك ببعض الإرشادات المفيدة حولها. من الأفضل تجنب الدعابات المعروفة، فهي تكرارٌ مملٌ وتفتقر إلى الإبداع. ومن الأفضل لك، إذا أردت أن تكون مبدعاً، أن تستغل المواضع التي تظهر فيها المفارقات خلال العملية التفاوضية وتعترف بها. وأفضل شيء هو تحديد هذه المفارقات التي تصدر عنك وعن الآخرين الذين يشعرون بالرضى عن أنفسهم. فالأشخاص الموجودون حول الطاولة، والذين يشعرون بالقلق، أو بأنهم وقعوا في فخ، لا يستطيعون الضحك، وبخاصة من أنفسهم. ربما لأنهم كانوا يرجون تحقيق «فوز» سريعٍ وسهل، لكنك تحطم آمالهم وتقلقهم، لذا فهم يفقدون روح الدعابة بسرعةٍ. وعليك أن تستعد لمواجهة هذا الأمر، ولكن لا تدعه يحدّ من حريتك.

من الضروري أيضاً ألاّ تستخدم الدعابة بهدف إيذاء الآخرين، أو الاستخفاف بهم، أو الانتقاص من شأنهم، وإلاّ فسيكون هذا أحد أشكال التلاعب أو القسوة التي تتخذ مظهر الدعابة. والدعابة الحقيقية تُظْهِرُ ببساطة الطبيعة المثيرة للضحك في كثيرٍ من التصرفات الإنسانية، إنها موجودةٌ داخلك. وعليك أن تميز استخدام الآخرين للدعابة بقصد القسوة. ولا تدع ذلك يحدث

وتقعد متفرجاً، فالقسوة في الواقع حماقة وغباء. وبإمكانك، بفضل الدعابة، نبذ الدعوات لإيقاع الأذى بالآخرين، بضحكاتك كشخصٍ مُبْتَكرٍ ومُجَدّدٍ يعرف أن هناك طرقاً أفضل لحل النزاعات.

إبداع الاستعارات الجديدة

هناك طرق للابتكار والتجديد تتمثل في إبداع الاستعارات الجديدة. وأنا شخصياً أستمتع بهذه الطريقة كثيراً، لأنني أحاول منذ وقتٍ طويل إيجاد استعاراتٍ جديدة استبدلها بكل الاستعارات الحربية التي نستخدمها. فالاستعارات الحربية تبدو لي تافهة وفارغة وبخاصة عندما أكون في غمرة نزاعٍ، أحاول أن أجد له حلاً. فهذه الاستعارات كما هو واضح، تحافظ ببراعة على التركيز الثابت على قوة الهيمنة، لذا لا يفيد استعمالها خلال عمليات حل النزاعات.

ومن المفيد الإعلان عن عزمي على عدم استخدام استعارات الحرب، لأنني أجد أنها تتعارض مع أهداف طاولة المفاوضات. وأحاول أن أشرح للموجودين كيف تُشعرني بأننا نخوض شكلاً غريباً وجديداً من أشكال الحرب يسمى فض النزاع. وأنا واثقةٌ، نسبياً، بأن الاستعارات الجديدة تخلق أفكاراً وصوراً جديدة. وما زلت أشتغل بهذه الاستعارات لكي تتوفر لدي مجموعة، استخدمها عندما ادعى إلى طاولة غير متكافئة.

أعتقد أن عملية الاستجابة للاستعارات تختلف بين الناس، فالنساء مثلاً يقدّرن فكرة استخدام خياطة اللحاف، للتعبير عن الطريقة التي قد يصْنع بها الحل الذي يقبله جميع الأطراف، أي كلٌ شامل مركب من أجزاء. غير أن هذه الاستعارة قد تكون غير ذات فائدة كبيرة للرجال، الذين ربما لا نجد من بينهم سوى عدد قليل يعرف كيف يصنع لحافاً. قد يناسبهم استخدام استعادة حصاد المحصول الذي اعتنوا به ورأوه يكبر وينمو، أو استعادة قيادة الفرقة الموسيقية

حيث تعزف كل آلة الجزء المخصص لها. إن اكتشاف الاستعارات التي «ينجح» استخدامها في مواقع التفاوض هو بحد ذاته عملٌ خلاقٌ ومبدع.

التعليم

من الواضح، أن الهدف الأكبر من وراء الابتكار في مواقع التفاوض غير المتكافىء هو التثقيف والتعليم، وليس المطالبة أو الإلحاح أو السيادة أو الفوز. فالأشخاص الذين يتعلمون أفكاراً جديدة، سيستخدمونها دليلاً لهم في خياراتهم. وإن لم تنبثق عن الابتكار أفكارٌ جديدة، فستكون هناك عودة للسلوكيات القديمة بسبب عدم وجود بدائل لها. وإذا عالجت قضية الظلم في موقع تفاوضي غير متكافىء، فمن الضروري أن تتذكر أن كل أشكال الظلم ترتبط بالحصول على المعلومات الخاطئة، أو بالجهل بهذه المعلومات. لذا يمكنك أن تستخدم قدرتك لتعليم الأشخاص الذين يُظهرون انفتاحاً للتعلم. فاشتراككم في المعرفة يؤدي إلى تحطيم الظلم المتعمّد، ويفتح آفاقاً جديدة أمام فض النزاع.

قصة

من بين الأشياء التي توفرها الحياة الجامعية، الفرص التي تتيحها بين الفينة والأخرى لالتقاء أشخاص حكماء. ففي خلال سِنِيّ تطور عملي الجامعي المكثف، أسعدني الحظ بالتقاء رجل كان من نواحٍ عديدة، «الروح المحركة» للمدينة الجامعية التي كنت أعمل فيها. عندما كنت أواجه مشكلة لا أجد لها حلاً، كنت ببساطةٍ أدير قرص الهاتف، وأتصل به. كان لديه الحل دوماً، وفي أحوال كثيرة، كان لديه ستة حلول أو سبعة. وكثيرٌ من العاملين في الجامعة يعدّونه الناصح والمعلّم المخلص وهو دورٌ كان يلعبه بكياسة ووقار.

مرض هذا الرجل، وأُدْخِل إلى مستشفى مجاور للجامعة، وبعد أن

أجريت له عملية استطلاعية، أخبروه أنه سيموت قريباً بسبب إصابته بالسرطان. انتشرت أخبار حالته الصحية في الجامعة على الفور. كان من الصعب علينا تخيل الحياة بعيداً عن «روحنا المحركة» الجماعية، وكانت هذه الأخبار سيئة بالنسبة إلى الكثيرين. كان بعض أعضاء كلية التمريض على صلةٍ وثيقةٍ به، فانشغلوا بالعناية به، بالتعاون مع أفراد أسرته.

كنا ننهمك أحياناً في هذا العمل القاسي، أي ملازمة شخصٍ يموت، كنا نستمع له، ونعتني به ونُظهر له حبنا كما تقتضي الحالة. وكنا في أحيان أخرى، نساعده عن طريق القيام بإجراءات تؤمن له الراحة، أو نعين أسرته في المخططات والنقاشات التي تدور بينهم، ونشاركهم أحزانهم المبكرة. وفي بعض الأحيان، كنا نحاول أن نضفي البهجة على يومه بتقديم بعض الهدايا البسيطة، أو بوضع لافتة على نافذة الكلية، يستطيع أن يراها من غرفته في المستشفى..

في أثناء ذلك، كان يأتي كثير من الزملاء في الكيلة ليسألوني عنه. كان القلق، بل الأسى يبدو عليهم. وكنت أشجعهم على زيارته، وأخبرهم أن هذه الزيارات تعني له الشيء الكثير، وتجعله يشعر بالرضى والسرور، وأنه سيقدّرُ لهم إقرارهم بفضله عليهم وشعورهم بالعرفان للدور الذي لعبه في حياتهم. لكن الواحد تِلْو الآخر كان يعترض على هذه الزيارة. بدأ الأمر يزعجني، فأخذت أبحث عن مزيدٍ من المعلومات لفهم تصرفهم.

ثم بدأتُ أدرك تدريجياً أن مرض الرجل وموته القريب كانا يخيفان زملائي، ومع أنهم كانوا يرغبون في زيارته وإبلاغه تمنياتهم الطيبة، إلا أنهم كانوا يخشون موته بشدة، ويعجزون عن مواجهة ومواساة الرجل. لكنني لاحظت أيضاً أن غيابهم سبّب له الأسى. فقد كان يتساءل عن سبب عدم مجيئهم، وبدأ يشعر بالألم من تجنبهم الحضور لرؤيته.

كنت أعرف لكوني ممرضة، كيف تُنكر حضارتنا الموت، وتتجنبه بشدّة،

وكيف نرفضُ فِعْلاً أن ندع الموت يأتي إلى حياتنا بلا قوةٍ أو عنف. ونظراً لأن الهلع من الموت والابتعاد عنه كان يزدادان حدةً في حضارتنا، اختارت الممرضات عن وعي وإرادة، البقاء إلى جانب المحتضرين. لقد تعلمنا أن الموت جزءٌ من عملية الحياة، وأن الميتة الكريمة نعمةٌ أيضاً كالحياة. وعندما ابتعدت حضارتنا عن الموت، ازدادت الممرضات قرباً من عملية الاحتضار والموت. وهكذا كانت لدي مزايا بصفة ممرضة لم أقدّرها، كما كنت أحظى بدعم زملائي في جهودي.

لقد تعودت غياب الأطباء وتجنبهم حضور عمليات الاحتضار. وأدركت أنهم يعدّون الموت إخفاقاً، قرروا تجنبه أو إنكاره؛ فهم لا يأتون إلاّ بعد حدوثه ليُعلنوا عنه، ويؤكدوا وقوعه. كنت أفترض أن زملائي الجامعيين العقلانيين يفهمون الموت ويعرفون كيفية التعامل معه. لكنني على ما يبدو عجزت عن التمييز بين المعرفة التي تأتي عن طريق العقل، والمعرفة التي تأتي عن طريق القلب والروح.

وهأنذا أشارك في موت «الروح المحركة» لهذا المجتمع الجامعي، وأتركه يموت منبوذاً كما مات أشخاصٌ كثيرون غيره، تَجنَّبَهُم أحباؤهم وأصدقاؤهم. وانتابني غضبٌ شديد بسبب ما يحدث، وشعرتُ بأنني بحاجةٍ للتفكير بعض الوقت لأجد حلاً لهذه المشكلة. قررت بعد ذلك أن أتبع معهم أسلوباً تعليمياً.

كنت في ذاك الوقت عضواً في المجلس الأعلى بالكلية، فطلبت من هيئة التدريس والإدارة فسح المجال لي للتحدث عن هذه المسألة. أبلغتهم أنني أعرف أن الكثيرين منهم يرغبون في التعبير عن تمنياتهم الطيبة لصديقتنا، لكنهم يمانعون في الذهاب إلى المستشفى خوفاً من مواجهة حقيقة الموت. كما أخبرتهم أن الدور الذي لعبه هذا الرجل في الحياة المهنية للكثيرين منا كان دوراً رئيساً، وأن عدم وقوفهم إلى جانبه خطأً بالغ. كنت قد أحضرتُ معي

لائحة كبيرة وأقلام تعليم، فطلبت من كل من يرغب بإرسال تحياته إلى هذا الرجل، كتابة تحياته على هذه اللائحة.

بدت علامات السرور والارتياح تظهر على وجوه زملائي في الكلية. وقام أغلبهم بتدوين رسائل موجزة إلى هذا الرجل. أخذتُ اللائحة بعد ذلك إلى المستشفى، وعلقتها في مكانٍ بارز حيث يستطيع الجميع مشاهدتها وقراءتها بسهولة، مما أدخل السعادة والرضى على قلب الرجل وأسرته التي تكافح معه. شكرني زملائي كثيراً فيما بعد على هذه اللفتة. فانتهزت المناسبة لألفت نظرهم إلى مدى أهمية وضرورة الوجود جانب الناس الذين يحتضرون، فوافقوني على ذلك. ومع أنني أدركتُ أن ما حدث كان خطوةً صغيرةً فحسب، إلا أنها خطوة إيجابية. ولولا اللائحة لما تم اتخاذ أي نوعٍ من الخطوات.

عملية محاولة التعليم هذه، هي بحد ذاتها عملية تنويرية. عندما اعترفتُ بميزاتي ممرضةً، كان علي أن أعترف أيضاً بأن زملائي كانوا بالنسبة إليّ في موقع تفاوضي غير متكافىء، وبأنني قد أتمكن من تقديم المساعدة إليهم لحل مشكلتهم. وسواء كنت في الموقع المتميز أم في الموقع المعاكس، وعادةً أكون في الموقعين معاً، وأستطيع السعي لابتكار عن طريق اتباع أسلوب التعليم.

من الضروري أن تعرف أن هؤلاء الذين يقاومون القيام بالتعليم، أو أولئك الذين يقاومون تقبّله، لديهم برامج عملٍ أخرى، لا تشمل مواجهة الجهل الذي يؤدي إلى الظلم. فهم لسبب أو آخر، يرغبون في الإبقاء على جهلهم. وعليك أن تنتبه لهؤلاء الناس، الذين يُظهرون لك عدم رغبتهم في التعلم بطرق ماكرة. وعندما يَظهر لك هؤلاء الأشخاص، من المهم أن تدعوهم ليبينوا لك ما إذا كنت مخطئاً، وإن كنت كذلك فأين يقع خطؤك؟ فإذا رفضوا قبول دعوتك، فهذا يدل على أنهم يفهمونك جيداً، إلا أنك قلت أشياء لم تعجبهم، لأنها تؤدي إلى نتائج لا تناسبهم.

استخدام التعليم وسيلةً للابتكار عملٌ مفيدٌ وبخاصة أنه يشمل أصحاب الامتيازات والمحرومين منها، الأمر الذي يجعل عملية التمييز بين الجهتين عملية متزايدة الصعوبة؛ حين نقوم بدراسة النقاط المختلفة التي تؤدي إلى شعور الطرفين بعدم تكافؤ طاولة المفاوضات. وببساطة، إن قيامنا بالتعلم ومعرفة بعضنا المزيد عن بعضنا الآخر، يهدف إلى إزاحة النقاب عن مزاعم التفاوت أو التباين التي قد تنشأ بين الأطراف، والتي هي في الواقع أقل صرامة ممّا يُفترض. كما أنه يكشف النقاب عن الأحكام السريعة والسهلة التي نصدرها بحق الآخرين، عندما نحكم على الكيفية التي يمكنهم، أو ينبغي عليهم التصرف بموجبها إذا كانوا «يملكون كل عوامل القوة» أو عندما «لا يكون لديهم ما يخسرونه». فكلا الحكمين غير صحيح على الإطلاق.

إن قيامك بعملية التثقيف والتعليم تتطلب مِراناً كثيراً؛ فهي تقتضي منك استخدام أسلوبٍ، يتناسب مع الجالسين حول الطاولة. كما تتطلب الكثير من الصدق مع النفس، لكي يكون الأسلوب خلاقاً وإيجابياً، ولا يهدف إلى إلحاق الأذى بالآخرين، أو الانتقاص من شأنهم، لكونهم لا يعرفون الكثير عن الظلم الذي تعرفه أنت. من المهم ألاّ تنسى أن هناك متسعاً من الوقت للتعاطف، وأن تتذكر أنك قد رسمت خطاً فاصلاً في الرمال. وستجد أن الناس الذين يرفضون بإصرار، الاستماع إلى ما تقوله حتى النهاية، سيلجؤون غالباً إلى التهجم عليك وإهمال ما تقوله. قد يطبط هذا التصرف همّتك ويسبب لك الارتباط، لكن أمانتك وصدقك مع نفسك سيساعدانك على حسن التمييز. فثقتك بحسّك وإدراكك الحقيقة أمرٌ أساسيٌّ ومُلِحّ، وإلاّ فستجد أنك أُصِبْت بالإحباط عند إخفاقك في التعليم، وأنه قد تم احتواؤك وإخضاعك بطريقةٍ ماكرة حين أتحت الفرصة لقمع لصوتك.

كيف تصبح مترجماً

أحد الأبعاد المعقّدة والفعّالة في النموذج المهيمن هي اللغة. إذ يتفرَّد هذا

النموذج بنظام لغوي خاصٍ به؛ فالأشخاص الذين يعتقدون أنه النموذج الوحيد، يعتقدون أيضاً أن لغته هي اللغة الوحيدة. أما الأشخاص الآخرون المحرمون من الامتيازات والموجودون في الموقع التفاوضي، فلديهم نظامٌ لغويٌ مختلف. وغالباً ما نجد في الموقع عدة مجموعات، يتفرد كلٌ منها بنظامه اللغوي الخاص. لذا يتطلب منك الابتكار أن تكون متعدد اللغات.

ويُشكِّل هذا الأمر تحدياً صعباً، إلا أنه مُجْزٍ. إذ ستتوفر لديك ميزة التعرّف على هذه اللغات وصحتها، وفيها لغة النموذج المهيمن، إلا أنه من المهم أن تدرك أن لغة النموذج المسيطر هي واحدة من عدة لغات. ومن المهم أيضاً أن تحدّد اللغات التي تعرفها وما مدى معرفتك بها. فقد تعرف بعضها قليلاً، وقد لا تعرف بعضها الآخر بتاتاً، وفي هذه الحالة من الضروري أن تعترف بذلك. إذا كان الآخرون يستخدمون لغة غريبة، فاطلب الترجمة. وغالباً ما يُستعمَل نظام لغوي كليل مكتوم، ليمنع بعض الأشخاص المعنيين الموجودين في الموقع من فهم ما يُقال والمشاركة فيه. عندئذٍ سيكشف طلب الترجمة هذه المناورة، وسيمنح كل الجالسين حول الطاولة الفرصة لتعلُّم هذه اللغة وفهمها. وفي بعض الأحيان تكون اللغة السائدة في الموقع غريبة على كل الموجودين ما عدا الشخص الذي أعدّ طاولة المفاوضات. انتبه لهذا الأمر، وإذا ما تعرضت لمثله، فإن طلبك للترجمة سيعطل هذه الخطة. قد لا يكون هذا الأسلوب مقبولاً، لكنه يوضح الأمور، ويمنح الجميع الفرصة لتعلُّم لغة جديدة.

الغرور وعدم الشعور بالأمن قد يغريانك بمحاولة جعل كل من يجلس إلى طاولة المفاوضات يفهم لغتك ويتكلم بها، ويفهم الحقيقة التي تؤمن بها بلغتك وبشروطك. وإن كنت تجلس فعلاً إلى طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة، فأحد الأشياء التي يمكنك توقعها هي احتمال عدم قيام أي من الموجودين بالتكلم بلغتك. من المهم ألاّ تفاجَأ عندما تكتشف ذلك. ومن المهم أيضاً

استعمالك للغتك بين الفينة والأخرى، وقيامك بتقديم الترجمة لها. فهذا يُلْقي الضوء على الظلم الداخل في بنية المفاوضات، والذي يتطلّب منك الجلوس إلى هذه الطاولة غير المتكافئة، والتحدث بلغة غيرك. كما يُبقي أمر هذا الظلم علنياً، إذا حاول الناس نسيانه، واستخدامك أبعاد نظامك اللغوي الإبداعية سيساعدك في مساعيك وجهودك، ويجعل العملية مسلّية، كما سيُفيد في تعليم الآخرين.

قصة

قُمت مرّة بالعمل في هيئة إدارة وكالة صحية، تقدم عدداً كبيراً من الخدمات للمجتمعات التي لا تصلها الخدمات الصحية. حيث يتم تأمين الموارد المالية لهذه الوكالة عن طريق الأموال الفيدرالية التي تُمنح للمؤسسات التي يسيطر عليها النموذج المهيمن. وكان غالبية أعضاء مجلس الإدارة ينتمون إلى مجتمعاتٍ عرقيةٍ مختلفة، وكنت المرأة البيضاء الوحيدة بينهم.

كان أعضاء المجلس يتميزون بالنشاط والفاعلية والالتزام والقدرات الخلاقة، وهم يعلمون أنهم يقومون بعملٍ هام، فاجتهدوا بالعمل الجماعي لتحقيق عددٍ كبير من النتائج الإيجابية لصالح مجتمعاتهم. وكانوا يبذلون عناية فائقة لتقدير المبادرات التي تنمّ عن الكفاءة والقدرة، ويتجنبون المحسوبية. أثارت هذه المجموعة من الناس إعجابي، وأثرُوني بأغنى الخبرات التي يمكن أن أحصل عليها عضواً في مجلس إدارة.

وكما هو الحال مع النساء البيضاوات، اقتصر دوري غالباً على الترجمة بين ممثلي مؤسسات النموذج المهيمن التقليدي، وبين أعضاء مجلس الإدارة من هذه المجتمعات العرقية المختلفة. وكانت عملية الترجمة ثنائية الاتجاه، مع أنني كنت أشعر في أكثر الأحيان بأن كلا الطرفين المَعْنِيّين لم يفهم أو يَع إلا بُعداً واحداً منها فقط؛ إذ كان ممثلو المؤسسات التقليدية لا يستمعون لي على

ما يبدو، إلا عندما كنت أترجم الأحداث إلى لغتهم. كنت أفهم هذه اللغة، وأتكلمها بطلاقة، وبدا لي أيضاً أن أعضاء مجلس الإدارة كانوا لا يفهموني في أكثر الأحيان إلا عندما أتكلم بلغتهم، التي اجتهدوا في تعليمها لي. فالافتراضات التي أقامها كل «جانب» عن الآخر، جعلت من مسألة الاتصال المباشر فيما بينهم عملية صعبة.

وفي أحد الاجتماعات، وبعد أن قمت بعدة محاولاتٍ لترجمة رسالةٍ هامة من قِبَل أعضاء المجلس، وأخفقت في ذلك، رفعتُ يدي في الهواء بشكلٍ عفوي وقلت غاضبة: «يصيبني أحياناً إحباط شديد لكوني امرأةً بيضاء!» فانفجر أعضاء المجلس ضاحكين. حَطمَتْ هذه الجملة التوتر السائد، وعادت الأمور لتسير بشكلٍ عادي؛ فالجهد الذي كنت أبذله في محاولة الترجمة، والدعابة التي خرجت بشكلٍ عفوي، كلاهما أنقذنا من مأزق صعب وطريق مسدود، كدنا أن نقع فيهما.

يَصعُبُ عليّ إنهاء البحث عن هذا الأسلوب من التصرف، حيث يوفر إمكانات لا محدودة، مما يجعلني أشعر بأنني أودُّ المضيّ في الحديث عنه بلا توقّف، وإيراد القصص والأمثلة حوله. لهذا الأسلوب يزوّدنا بنبع لا ينضب من التسلية واللهو والإبداع. ربما كان أفضل ما يلخّص هذا الأسلوب، الاعتراف بأن الحكمة تقتضي دوماً وأبداً الإبداع والخلق وعدم الإخفاق في تحقيق ذلك. فكل شيء يتغير، وهذه طبيعة الحياة. عندما يعمل الآخرون على «مراكمة» وضع ما؛ إما أن يصيبك هذا الأمر بالعجز، ويُقعدك عن العمل، وإما أن يدفعك للابتكار والتجديد. وإذا ما أخفقت في عمل ذلك، فأنت السبب وليس أي شخصٍ آخر.

عندما تجلس حول طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة، ستجد أن عدم التكافؤ يشكلُ جزءاً من طبيعتها، لأن هناك أشخاصاً أعدّوها لتكون بهذا الشكل، إنهم

بذلك يُفهمونك أنهم يرغبون في إبقاء الأمور على ما هي عليه، ولا يريدون تغييرها. ويجب ألاّ يفاجئك هذا الأمر أو يدهشك، ولن تجني أية فائدة إذا شعرت بالغضب والنكد. فمن الحماقة توقُّع الحماسة للتغيير في الموقع التفاوضية غير المتكافئة. ولو أراد الناس هذا التغيير، لكنّا تغيرنا جميعاً من قبل. افترض ذلك تجد أن هذا الافتراض سيوفر لك راحة البال والدافع اللازمين لدفعك للتجديد والابتكار. وستجد متعة كبيرة عند قيامك بهذا العمل أيضاً.

تمرين

قد يكون هذا التمرين مُرْبِكاً وغريباً، وهأنذا أحذّرك من هذه الحقيقة منذ البداية. قد تكتشف في نفسك شيئاً لم تلاحظَه إطلاقاً من قبل. لكنه تمرينٌ مشوّق بالرغم من ذلك، وعليك أن تتشبث بهذه الفكرة في الوقت الراهن.

هل تضحك؟ لا أحب أن أكون متطفلة، لكنني أتمنى أن تكون إجابتك بـ(نَعَمْ) مدوّية، فأنا أُعْجَب وأفاجأ بعدد الناس الذين يقاومون الضحك بكل قواهم، حتى عندما تصبح الحياة مضحكة بشكل لا يصدَّق. الناس في بعض الحضارات يجيدون الضحك أكثر من غيرهم. كذلك تجيد بعض الأُسَر الضحك أكثر من غيرها. إجابتك عن هذا السؤال الصغير ستكشف لك عن كثيرٍ من الأمور.

لكن ليس هذا هو المطلوب من التمرين. التمرين يتوقع منك أن تتذكر مرة واحدة على الأقل، ضحكت فيها خلال العشرين سنةً الماضية، بينك وبين نفسك، ضحكة خافتة. وعليك استبعاد المواقف الضاحكة في التلفزيون والسينما والمذياع ووسائل الترفية العامة. عُدْ بالزمن إلى الوراء، إلى أن تتذكر مناسبة ضحكت فيها. آمل أن يكون ذلك قد حدث منذ بضع دقائق مضت. لكن ربما لم يحدث ذلك. المهم، عليك أن تحاول معرفة متى حدث ذلك، ثم

تكتب في دفتر يومياتك بضع ملاحظاتٍ تساعدك على تذكر الموقف، كأن تقول: «خلال تناول العشاء مع جو ونانسي، عندما كنا نستعيد القصص المخيفة أيام طفولتنا، «أو في الليلة الماضية، عندما أغاظوني بقولهم خُفّي تراثُ أسري». ليست هناك قواعد صارمة باستثناء كونك ضحكت فعلاً.

والآن، وبعد أن ناضلت لكي تتذكر إحدى المناسبات التي أضحكتك، لِنَرَ إن كان بإمكانك تذكّر مناسبات مضحكةٍ أخرى. حاول أن تبقى ضمن حدود السنوات الخمس الأخيرة، لكي تكون مصادرك عن الفكاهة أحدث عهداً. وبعد أن تُتم كتابة عدة مناسبات من هذا النوع (ولتكن عشراً، فهو رقمٌ لطيف) استعرض هذه المناسبات وفكّر فيها هنيهة. ما الشيء المشترك بينها جميعاً؟ هل كان أحد الأشخاص محور الدعابة؟ كم مرة كنت أنت المحور؟ وكم مرة كان المحور شخصاً آخر؟ إذا كان هناك حضورٌ آخرون، هل ضحكوا هم أيضاً؟ من الذي لم يضحك؟ هل تعرف لماذا لم يضحكوا؟ ما الذي أضحكك بالفعل؟ وما الذي جعل الآخرين يضحكون؟ هل أدت الدعابة إلى الانتقاص من أحد الموجودين؟ مَن؟ أأدّى ضحكك إلى تبديد التوتر أم زيادته؟ لماذا؟ كيف؟ ما الذي تعنيه لك الفكاهة، كما تعكسها هذه الأمثلة؟ هل هذا هو خيارك الوحيد؟.

يجب أن تصبح ماهراً جداً في هذا التمرين قبل أن تتمكن من الضحك بصدقٍ وتعاطف وبطريقةٍ إيجابية عند وجودك في موقع مفاوضاتٍ غير متكافىء.

24

أسلوب التصرف الثامن:
حدّد الأمور التي تعرفها
وتلك التي لا تعرفها

نأتي جميعاً إلى المفاوضات ونحن نجهل بعض أبعادها، ونعرف بعضها الآخر. لن تفاجئك هذه الملاحظة، فهي ليست سوى تعليق على الحالة الإنسانية. وأسلوب التصرف هذا سيساعدك على العمل بشكلٍ إيجابي على ضوء هذه الحقيقة الأساسية. إنه يتطلب منك بدايةً القيام بتحديد طبيعة وحدود معرفتك بالقضايا التي تتم معالجتها على طاولة المفاوضات غير المتكافئة. كما يقتضي منك القيام بذلك من غير أن تشعر بأنك في موقف دفعي، أو بأنك تنزع للعافية، وبعيداً عن الشعور بالحاجة لتقديم الحجج أو الأعذار. إنها تستلزم عقلاً قادراً على حسن التمييز، وتشجعك على اتباع الأحكام الصادرة عن هذا التمييز.

إذا استطعت أن تقوم بهذا العمل بشكلٍ جيد، فستتمكن من إثارة استجابات مماثلة لدى الأشخاص الآخرين الموجودين حول الطاولة. وعندما تذهب إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة، وبخاصة إذا كانت هناك نيّةٌ للتقليل

من أهمية معرفتك، ستجد هذا الأسلوب حاسماً. فأنا أقوم عادةً، قبل ذهابي إلى طاولة المفاوضات، بتحديدٍ واضحٍ ودقيق لما أعرفه وما لا أعرفه عن القضايا المطروحة للتفاوض. طبعاً أقوم بهذا العمل بشكلٍ منقوص، إلا أن القواعد المتبعة في هذه العملية تساعدني على التركيز، وتزيد من قدرتي على التمييز. كما أن قيامي بهذه العملية يساعدني في التخفيف من إحساس أنني في موقفٍ دفاعي، عندما يخبرني الموجودون حول الطاولة أنني معدومة المعرفة، أو أن معرفتي محدودةٌ جداً، أو غير صحيحة، أو لا تتصل بالموضوع الذي نحن بصدده. عندئذٍ، أستطيع أن أسأل الآخرين، بمنتهى الهدوء أن يشرحوا لي ما الذي يعرفونه هم وما لا يعرفونه، وأطالبهم بمستوىً مماثلٍ من الوضوح. وغالباً ما نجد أن الأشخاص الذين تعوّدوا ممارسة قوة الهيمنة، قليلاً ما يدركون أن معرفتهم محدودة؛ فهم يتحركون غالباً ببطء ضمن حدود هذه المعرفة، وكأن معرفتهم هذه شاملة وكاملة. ونتيجة لذلك، تنقص هؤلاء القدرة على معرفة قصورهم وعجزهم والقيود التي تحدّهم. التماس الوضوح منهم سيُسهم في إعلامهم أنني أدرك أن معرفتهم، كمعرفتي، تحدّها حدود. كان هذا الأسلوب فعالاً ومفيداً بالنسبة إليّ عندما كنت أعجز عن إدراك محدوديتي، أو لا أرغب بالاعتراف بها.

كيف تصبح قادراً على التمييز

من الواضح أن هذا الأمر يتطلب قيامي بصقل مهاراتي في التمييز بشكلٍ فعّال وجدّي. فلقد عرفت من خلال تجاربي أن الأشخاص الذين يتبنّون النموذج المهيمن في حضارتنا يطوّرون في أغلب الأحيان، مهاراتٍ فائقةً في التمييز؛ أما الأشخاص الذين لم يطوروا هذه المهارة، فهم غالباً ما يتفاعلون مع عملية التمييز بطريقةٍ سلبية، لأنهم يشعرون أن هذا التمييز بتجاهل مصادر هامة للخلاف، وعوامل حاسمة في سياق موضوع النزاع. قد يكون نطاق التمييز محدوداً ومقيداً، إلا أن هذه المهارة بحد ذاتها قيّمة ونافعة، ولهذا تعلمت من

هؤلاء الأشخاص حسن التمييز. لقد استفدت منهم عندما طلبوا مني التمييز بوضوح مماثل، واكتشفت أن استعدادي للقيام بذلك يجعلني أكثر إيجابية في المفاوضات.

كثيراً ما يرفض الأشخاص المحرومون الموجودون في مواقع المفاوضات غير المتكافئة هذه المهارات في التمييز، لأنهم ينظرون إليها ضمن سياق سلسلة من الرسائل التي تفيد الشك فيهم، والتي تُعلن أن الحقائق التي يؤمنون بها، أو اللغة التي يتحدثون بها، تُعَدُّ لاغية أو باطلة. أنا مقتنعة بأن الإحساس بإنكار الحقيقة أمرٌ جدّي وخطير، لكن هذه المهارات هي بحد ذاتها عظيمة الفائدة، في مساعدة الأشخاص الذين لا يدركون هذه الحقائق. عندما أحسن التمييز بشكلٍ دقيق، مستخدمة لغة النموذج المهيمن، أستطيع في أكثر الأحيان، كشف النقاب بشكلٍ مؤثر وفعّال عن الحقيقة التي يُنْكِرها الآخرون. وبالتالي، بدلاً من رفض مهارات التمييز، أحوّله لاستخدامات أخرى جديدة وإيجابية. لقد كان هذا درساً هاماً وفعّالاً تعلمته من هذا الأسلوب.

رجل الإجراءات الناقصة

رجل الإجراءات الناقصة، يدفع قبضته بغضب
نحو شمسٍ ملتهبةٍ فوق رأسه لا ترحم، شظايا
تبحث عن طريق للعودة إلى المصدر، طريق
إلى ضوءٍ أبيض يتذكّره.
عيناك الشاحبتان
تطبقان بإحكام أكثر من هذه اليد الفارغة القوية.

السكّين التي تعقد صفقة، تقطع
القلب من كل تدبير، أفكارٌ فارغة

تتجهم في القوة، طغيان يؤكد
انغماساً مجدباً في الذات، وهزيمة للنفس وهي وحيدة.
ليس بالأمر الشديد الصعوبة على قلبٍ متحجّر متفحّم.

خارج الجدار الذي لم يُنتهك تتحكمُ الإجراءات،
تحدد فائزاً في السباق، فتقفز مرحاً أو
تطفِر مرحاً، وتركض أحياناً. لا تستطيع الشياطين
أو القديّسون المتخفّون منح إكليل. عليك
أنت أن تكشف عنه النقاب في هذه الغابة، في هذا الطريق.

أنا لم أقتحم عليك سورك، ولمْ أجد سلاسل
قيودٍ ضعيفة على بوابته، لكنني أحببت ما وراءه فحسب،
حيث إجراءات التقارب متشابهة في زيفها وصدقها،
وجدت كتلاً من ذهب خداع الذات وجواهره
في طريقك. لست أنا الملومة على هذا.

النساء الحائكات يجتمعن في الليل ليتأملن في الخسائر
والمكاسب، يميزّن بين الاحتمالات، عملية
تتم بعناية وهدوء. حقائق لا تُقاس
متناسقة الأجزاء كالمهاد التي تغطي الرواند
ترتفع أعلى من القمر. هذه رقصة.
نصفٌ هنا، ونصفٌ هناك، ممزقة كمذكرة عقيمة

لوسيطٍ للقوة، مهشمةٍ إلى قطع صغيرة وكسر صغيرة،
أنت تبدد الوقت بالتردّد إلى أن يزحف الليل

ويكتسحك بعيداً، ويضرم من جديد استعراضاً
للخاصيّة، للسيطرة، ولن تتخذ أية إجراءات.

مراعاة التوقيت

كما توضح هذه القصيدة، لن تجني فائدة كبيرة إذا أثبت أسلوب التمييز بطريقة فجّة، وكأنك تحاول شن هجوم على أسوار الإنكار لأحد الأشخاص. عندئذٍ سيرتد عليك هذا الأسلوب، وينحرف عن الهدف الذي أردته من مراء استخدامه، بل قد يثير أيضاً إنكاراً أشد تصلباً. لذا، على المرء أن يوقت أقواله، ويمضي في العملية بحساسية ووعي وصبر وحذر. وقد تبيّن لي من خلال تجاربي ـ ولو كنت أتمتع بمهاراتٍ فائقة في التمييز، وكان توقيتي صحيحاً ـ أن الناس يمكن أن يختارا الاستمرار بإنكار الحقائق الخاصة بي وبهم. وعلى المرء تقبل هذه الحقيقة ببساطة.

يصعب تقبل هذا الإنكار من قِبَل كثيرٍ من الأشخاص الموجودين حول طاولة المفاوضات غير المتكافئة. وقد يصابون بالإحباط، وينتابهم الغضب، وتصبح لديهم رغبة باختراق هذا الإنكار. ويفضل هؤلاء اختبار الحقيقة عن طريق اتباع أسلوب «لِنَنْتَقِمْ من هؤلاء الأوغاد!» لقد اتبعت هذا الأسلوب في إحدى المراحل، لكنني اكتشفت بمرور الأيام، أنه لم يحل نزاعاً أو يحسّن النتائج التي أسعى للتوصل إليها. هذا على الرغم من أن هذا الأسلوب، كان يجعلني في ارتياح آنيّ، لأنه يُنَفِّس عن حقدي. إنه بكل تأكيد أسلوب يفتقر إلى التعاطف، ولا يصل بالآخرين إلى المواقع الأضمن والأعمق. وقد يقود الناس إلى زيادة تشويه الحقائق التي يؤمنون بها عندما يستخدمونه وسيلةً للدفاع عن

النفس، كما يرسم خطاً فاصلاً من الاسمنت المسلح، يكشف عن التناقض بدلاً من تقديم المعلومات الخاصة بالحقائق.

لكن عندما ينجح التوقيت، يؤدي هذا الأسلوب دوراً إبداعياً وخلاقاً. والمعلمون الماهرون يعرفون أن اللحظة المناسبة للتعليم، هي أفضل لحظة يمكن استغلالها لجذب الطالب نحو الأفكار الجديدة. إن إبداء الصبر الكافي للبحث عن هذه اللحظات المناسبة وانتظار ظهورها، يتطلب أحياناً الكثير من الجهد، لكن بلا شك، برهن هذا الأسلوب على أنه أكثر فعالية وتأثيراً من أسلوب «لِنَنْتَقِم من هؤلاء الأوغاد» عندما نحاول إيجاد حلٍ للنزاع، أو عندما نرغب في تشجيع الآخرين على التفكير في المواقع الأضمن والأعمق.

لقد اكتشفت أن تنمية مهاراتي في التمييز، وفي تحديد الوقت المناسب، تتطلب مني الاستماع للأشخاص الموجودين في الموقع التفاوضي والتعلم منهم. لم أصِلْ إلى إدراك هذه الحقيقة بسهولة أو بفضل حماستي، إنما تطلب ذلك معركة قاسية. إذ كان من الأسهل بالنسبة إليّ اتباع أسلوب المهاجمة والمجابهة والإشارة إلى النقاشات الحمقاء، وبشكلٍ عام، تكدير العملية التفاوضية وتشويشها بحقيقةٍ صغيرة. فأنا أخفق، في أحيانٍ كثيرة، في محاولتي إبداء الصبر في أثناء التعلّم. لكن، عندما أنجح في التعلم، أجد أنني أصبحت أكثر قدرة على تحديد ما أعرفه وما لا أعرفه، كما تتوفر لدي المؤهلات التي تمكّنني من العمل بطبرق مبتكرة وصادقة على إيجاد حلٍ للنزاع بأساليب إبداعية حقيقة.

خلال مسيرتي في تعلم أساليب التصرف في المفاوضات، اكتشفت أنني غير بارعة في استخدام هذا الأسلوب بشكلٍ يدعو لليأس، ولكي أعالج هذا القصور، قرّرت أن أتعامل معه وكأنه مقرر تعليمي، أو منهج دراسي، سُجِّلْتُ فيه بهدف التعلم. ساعدني هذا الأمر في بضع الأحيان على التزام الهدوء عندما كنت أشعر بأنني مجبرةٌ على التصرف، أو على الدفاع عن نفسي أو على إسقاط

اللوم على الآخرين. إذ يصعب علي كثيراً إبداء الصبر تجاه الأشخاص الذين يعرفون أموراً أقل بكثير من تلك التي أعرفها عن النزاع، ومع ذلك يتعاملون معي وكأنني أفتقر تماماً إلى الفهم أو المنطق. إلا أن التزامي بتنمية هاتين المهارتين وتهذيبهما عن طريق التعلم من الآخرين حتى أولئك الذين يتعاملون معي وكأنهم يتفضلون عليّ - أثرى قدراتي وأغناها. في الحقيقة أعتقد أنه لمّا تتوفر لديّ بَعْدُ الخبرة اللازمة، لكنني أيقنت أن الدروس التي تعلّمتها، تستحق الجهد الذي بذلته. ولا تأتي النتائج في أكثر الأحيان على النحو الذي أتوقعه، إلاّ أنها جديرةٌ بالاهتمام.

قصة

حضرت مؤخراً اجتماعاً قومياً لخبراء في أخلاقيات الرعاية الصحية. وكانت هذه المرة الأولى التي أحضر فيها اجتماعاً لهذه الجماعة، بالرغم من أنني أعرف بعض أعضائها. حضرت الاجتماع على أمل الاستماع لمناقشةٍ ذات مغزى عن القضايا العويصة التي تواجه حالياً الأشخاص الذين يقدمون هذه الرعاية؛ فالتقنيات المتزايدة التي تتحكم في أوساط الرعاية الصحية عندنا، برت كل الناس، وأصبح لدينا الآليات والأجهزة التي تمنعنا من الموت، حتى وإنْ حان وقتُ موتنا.

أثارت دهشتي النقاشات الجافة بالخطابة الأكاديمية والنظريات التي تتحدث عن كيفية اتخاذ القرارات السليمة. وخلال متابعتي الاستماع للنقاشات، ازداد شعوري بأن هؤلاء الخبراء يتعاملون مع الأفكار، وليس مع الناس. فالممرضات يتعاملن مع الناس أولاً، ثم يستخدمن الأفكار التي ترشدهنّ في تفاعلهن مع الناس. اقترح بعد ذلك أحد المتحدثين ضرورة البدء بدراسة معاناة الناس في أثناء استخدام هذه الوسائل العالية التقنية في عمليات منع الموت. أبدى ملاحظته بطريقةٍ توحي وكأن أحداً لمّا يلاحظْ هذه الأمور بَعْدُ.

فعلّقت على ذلك قائلة: إن الممرضات يعملن على إيصال هذه المعلومات ذاتها منذ سنوات عديدة لجماعاتٍ مثل جماعتكم هذه، إلا أن أحداً لا يستمع لما يقُلْنه؛ كما بيّنت أن الممرضات لا يتركن أبداً المرضى الذين يعانون سكرات الموت، وأنهن يعرفن الكثير عمّا يقاسيه هؤلاء الأشخاص. كما يعلمن جيداً ما يعانيه ذويهم. لقد أخبرت الممرضات عن قصصهن مع هذه التجارب بمختلف الأساليب، لكن ببساطة، لم يلتفت أحدٌ إلى ما يقُلْنه، إذ عُدّتْ هذه المعلومات غير ملزِمة لكونها منقولة من قِبَل الممرضات.

فوجىء المتكلم بعض الشيء بهذه الفكرة، وبدا أنه استشعر صدقها ببديهته، لكنه سارع لتناول قضايا أخرى. أحزنني ردّ فعله، لكنني حافظت على هدوئي، وواصلت الاستماع وتعلّمت أكثر وفيما بعد، اقترب مني عدة مشاركين ، ونوهوا لي بأن القضية التي أثَرْتُها وثيقة الصلة بالموضوع الذي يُناقَش، وبأن ما قلته زوّدهم ببعض الأفكار الجديدة عن كيفية التعامل مع هذه المسألة العويصة. ربما لم أتمكن من التأثير على المتحدّث، إلا أنني استطعت أن أقدم لبضعة مشاركين وسيلة جديدة للتعامل مع فكرة مقلقة.

يتضح لي في مثل هذه المواقف، أن مهارات التمييز وقدراته تستخدم على نطاق واسع فقط للمراوغة حول الأفكار الهامة بطريقةٍ سطحية، بعيدة عن الوصول إلى البعد الإنساني، وروح الحالة الإنسانية. فإن عَرَضَ المرء هذه القضايا من صميم قلبه، يَخْشَ أن يُرْفض طرحه لكونه صادراً عن شخصٍ عاطفي. ومع ذلك، وباستخدام مهارات التمييز في بعض المناسبات، يمكن للمرء تصوير حقيقة النفس البشرية بذكاءٍ ودربة، فهي المكان الأضمن والأعمق، كما يحصل على معارف جديدة من الآخرين ومعهم. وعلى المرء أن يثق بأن حسن التمييز يعزّز المعرفة الحدسية، إذا اختار المرء استخدام هذا الأسلوب.

كثيرٌ من الناس الذين يُدْعَونَ بشكلٍ منتظم إلى الطاولات التفاوضية غير المتكافئة، يشذّبون ويشحذون مهاراتهم الحدسية، لأنهم بحاجةٍ إليها، وهم يتعلمون أيضاً الاعتماد عليها، نظراً لأن الطرق التقليدية في التعامل مع الطاولات غير المتكافئة، تتجنّب أي نوع من التعرض لموضوع عدم التكافؤ. وتصبح المشاعر الحدسية تجاه الآخرين في الموقع التفاوضي، معايير للقرارات التي يتم اتخاذها. إن ثقة المرء بحدسه أمرٌ هام، لأن هذا الحدث غالباً ما يشكّل أفضل مصدرٍ متوفّر وموثوق، وبخاصة عندما لا يوجد في الموقع التفاوضي من يشعر بعدم التكافؤ غيره. وقد يؤدي الاتكال على الحدس إلى جعل محاولات التمييز تبدو عديمة الجدوى أو سخيفة؛ فهي تبدو عديمة القيمة لأن تطبيق هذه المهارات نفسها على حقائق ينكرها الآخرون، لا يفيد في شيء. وتبدو هذه المساعي كتمثيليةٍ ساخرة، لأن أكثر الناس حماسة لاستخدام أسلوب التمييز وطلب التفاصيل في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، هم أولئك الذين يلجؤون لاستخدام هذا الأسلوب لتجنّب القيام بمواجهةٍ صادقة مع القضايا الأشد أهمية.

هذا الأمر، يجعل الأشخاص المحرومين والذين هم بحاجة لاستخدام هذه القدرات والمهارات في التمييز في المواقع غير المتكافئة، يبخسون هذه الوسائل قيمتها الحقيقة. عندئذٍ، وعندما تدعوهم الحاجة لاستخدام هذه المهارات، نجدهم عاجزين عن ذلك، كالعضلات الضعيفة التي فقدت مرونتها. فنراهم لا يستطيعون الاستجابة للتحديات المطروحة. هذا درسٌ شاق، عليهم تعلّمه. فنحن غالباً ما نرى أن الأشخاص الذين يَعُدّون أنفسهم ضحايا، لا يرغبون في تطوير هذه المهارات، إما ليتجنبوا تحمّل المسؤولية الشخصية، أو ليبقوا العملية بالشكل الذي هي عليه، مِمّا يسمح لهم بالتحسّر على معاملتهم بطريقةٍ غير منصفة. ومن بين الأشياء العديدة التي تساعد عليها هذه المهارات تمكينك من فرز الأشخاص الذين يعملون بجدية في

المفاوضات، من أولئك الذين يقومون بأعمال تافهة وهزيلة؛ فالعاملون الجادون يحسنون التمييز، لأنهم مضطرون لذلك.

أحد الأمور التي يكشفها أسلوب التمييز هو اكتشافك أشخاصاً آخرين، يشعرون بما تشعر به من عدم التكافؤ، إلا أنهم يختارون أساليب مختلفة تماماً في مواجهته ومعالجته. وإن تكن المشارك الوحيد الذي يشعر بعدم التكافؤ، فالمسألة غير ذت أهمية إلا أن وجود شخصين أو أكثر يشعرون بالشعور نفسه، يؤدي إلى زيادة الأمور تعقيداً. إذ سيختار كثيرٌ من هؤلاء الأشخاص اللجوء إلى الأساليب التقليدية في التعامل مع المفاوضات، وسيدعونك للمشاركة فيها. كما ستجد في أحيانٍ كثيرة، أن هناك أشخاصاً كثيرين حول طاولة المفاوضات يكافئون هؤلاء على «سلوكهم الجيد». ولهذا تصبح القدرة على التمييز في مثل هذه المواقف مهارةً لا تُقدّر بثمن.

ليس ضرورياً أن تكون القدرة على التمييز عملية مُمِلّة أو بغيضة، لكنها تفتقر إلى القدرة على التحرر والانعتاق اللازمين للابتكار. ومن هنا عليّ أن أكون منضبطة تماماً مع نفسي، لأتمكن من السعي لتحقيق هذه القدرة. يساعدني على ذلك التعامل معها على أساس أنها منهاج دراسي أبغي تعلّمه، إلا أن ذلك يجعلني أشعر أحياناً بأنني في محنة. أذكر لك هذا لكي تعلم أنك لست الوحيد الذي يعاني من هذا الشعور بالنفور يغلي في داخلك.

اعرف أوهامك

إن قدرتك على تحديد ما تعرفه وما لا تعرفه، تساعدك على تحديد ما يجري وتقديره بدقة في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، وتساعدك أيضاً على الاعتراف بعجزك ومحدوديتك. وإن اعترافك بحدودك الفكرية عملٌ سهلٌ نسبياً، بالمقانة مع اعترافك بأوهامك وجهلك وانحرافك. جهودك هنا ستكون حاسمة، لأن هذه القوى ذاتها هي التي تعوقك وتمنعك من التمييز بشكلٍ

فعّال. وكلما ازدادت حميمة وخصوصية جهلك وأوهامك وانحرافاتك، لاقيت مشقة في مواجهتها والاعتراف بها، وعملت على زيادة ضعفك وفقدانك لحصانتك في المفاوضات غير المتكافئة. فهي عادةً تثير حالاتٍ من التوتر العاطفي، التي تفقدك القدرة على التأثير في هذه المفاوضات.

ولقد لفت نظري أن الأشخاص الذين يُخفقون في التفاوض بأسلوب مؤثر وفعّال، يرفضون الاعتراف بجهلهم وأوهامهم وانحرافاتهم التي تبدو علنية وظاهرة للجميع. لهذا، عندما يرغب أحد الأشخاص والانتقاص مني، سأمكنه من ذلك بهروبي وإنكاري لانحرافاتي وجهلي وأوهامي، ولن يلاقي صعوبة في اكتشاف المفتاح الذي ينفذ منه للانتقاص مني، عليه فقط أن يضرب على أحد أوتاري الحساسة. هذه المشكلة هي بالطبع مشكلتي وحدي وليست مشكلة الآخرين. وحسب خبرتي، يمثل هذا الأمر تحدّياً بالغ الصعوبة بالنسبة إلى كل الناس تقريباً، لأنه يتعين علينا القيام بالخيارات اللازمة.

إن قيامي بمواجهة القيود التي تحدّني، واعترافي بها بدءاً من مجابهتي للطرق التي أشوّه بها الحقائق، وأتقبّل بها أوهامي، وأُبقي بها على جهلي لأي سببٍ كان ـ سيعلّمني بمرور الزمن، أن هذه المواجهة لن تفيد فقط في تعميق شعوري بالأمن، لكنها ستمنحني الحرية أيضاً لمطالبة الآخرين فِعْلَ الشيء نفسه. قد يمانع الآخرون هذه المطالبة، لكن رفضهم سيفضح بشكلٍ علني استمرارهم بالنظر إلى الأمور من خلف عدساتٍ غائمة، وسيتعين عليهم الاعتراف بذكل. ولن يُستخدم هذا الرفض لتشويش المفاوضات بعد ذلك.

قد تشعر بإغراءٍ لاستخدام الغش في هذه المسألة أحياناً، فتعتقد أن التعاطف يعني قيامك بتشويه الحقائق لتتناسب مع انحرافات الآخرين. لكنك بحاجةٍ لمزيدٍ من الوقت والحكمة لتدرك أنك إذا وقعت في فخّ وهم شخصٍ آخر، فلن يكون بمقدورك متابعة المفاوضات، لأن هذا الوهم سيسيطر على العملية التفاوضية. فنحن سننشغل بالتمسك بهذا الوهم لدرجة أن الحقائق

ستختفي أمامه. عندما أوافق على أحد الأمور التي تَنِمّ عن الجهل والحماقة، فسأمضي طَوال وقتي محاولة التأكد من عدم إتياني على ذكر الحقيقة الواضحة، التي لا يختار بعضهم رؤيتها. كذلك عندما أزعم أنني أرى الانحرافات التي يراها الآخرون نفسها، لن أفقد استقامتي الشخصية فقط، بل سأخفق في عرض وجهة نظر بديلة، قد تخفف من الجهل والحمق السائدين في المفاوضات.

وبالطبع، هناك أذى عميق وخفي يكمن في مسألة «الانسجام» مع أوهام الآخرين ومع جهلهم وانحرافاتهم. فهذا عادةً يعني، أنني لا أهتم بك بما يكفي لأواجهك بهذه الحقائق، أو أنني أرغب في استخدامها كأساليب للمناورة ضدك يحمل هذا الأسلوب في ثناياه قسوة بشعة وقبيحة. وقد يظهر لك أنه أسلوب يبعث على الارتياح، لكنه في النهاية أسلوب هدّام. هذا أحد الدروس القاسية الذي يتعين عليك تعلّمه، نظراً لأنك لن تصادف كثيراً من الناس الذين سيُعْرِبون لك عن شكرهم، لأنك رفضت الانسجام مع آرائهم. ربما سيقولون لك: ليس للأمر أهمية. لكن عليك أن تعلم أن للأوهام أهمية بالغة، وأن الانحراف يهدد وضوح الرؤية، وأن الهل المتعمّد يشوّه الحقيقة. وأنا أعلم أن من الصعب تقبّل هذه الأمور، إلا أن تجاهلها أسوأ.

من المهم أن تعرف مدى القبول الذي حازته دعوتك لمجابهة القيود والحدود. فقد يَطلب إليك بعض الأشخاص أن تكفّ عن ذكر أوهامهم، وأن تتجاهل انحرافاتهم، تتركهم في حالهم مع جهلهم. وقد يختارون هم أنفسهم عدم مجابهة هذه الأمور أو عدم السماح لك بالتعرض لها والإقرار بها. فإذا حدث ذلك، تذكّر أنك تعرف الكثير، يتعيّن عليك المحافظة على استقامتك الشخصية بفاعلية كبيرة. إذ سيتضاءل هنا إمكان قولك الحقيقة، أو قولها بطريقةٍ تبدي فيها تعاطفك، وسيكون لهذا تأثير عام على النتائج. لكنك إذا تظاهرت بعكس ذلك، فسيعني هذا إنكارك الحقيقة التي تؤمن بها.

هذه أعمال ونشاطات هامة ومُلِحّة، عليك القيام بها، وهي تتطلب الانتباه

والتركيز والقوة والالتزام. أما إذا اخترت التكيّف، والتظاهر بالانسجام بطريقةٍ سطحية، لأنك لا تهتم بتحديد ما تعرفه وما لا تعرفه، فستجد فيما بعد أنك تغوص في مستنقعٍ من الانحرافات التي لا تستطيع القبول بها. قد يكون طلب الوضوح عملاً شاقاً، لكنه ليس عملاً اختيارياً.

التعلّم

نظراً لأن النموذج المهيمن في حدوده المنطقية ينكر جزءاً هاماً من الحقيقة، لذا نجد أن الأشخاص الذين يعملون خارج نطاق هذا النموذج، يعملون بجدية كبيرة للمحافظة على إحساسهم ووعيهم بالحقائق الأخرى لدرجة أنهم قد يشوّهون أو يسيئون فهم المواقف المختلفة للأشخاص الذين يفكرون أو يتصرفون وفق النموذج المهيمن. وللتمكن من التعامل مع هذا الأمر، عليك ألاّ تخجل من التّعلم، فتفهّمك الأمور، لا يعني موافقتك عليها. ويمكنك أن تتعلم بنشاط وحيوية، ولا تتخذ موقفاً دفاعياً، وستكتشف خلال عملية التّعلم ما يعرفه الآخرون. عندئذٍ سيتناقص شعورك بالقلق، وليس هذا بسبب انشغالك بحماية صورتك الصغيرة عن الحقيقة التي تؤمن بها، بل لأنك استطعت أن تعرف بعض الحقائق التي تؤمن بها الأطراف الأخرى في المفاوضات. ويمكنك عندئذ استخدام هذه المعلومات في الخق والابتكار. كما أن ذلك قد يساعدك على رسم خطك الفاصل في الرمال. وبالطبع ستعرف أن المفاوضات غير متكافئة، وهذا بحد ذاته يمثل ميزة بارزة.

إن التظاهر بالمعرفة الزائدة نادراً ما ينجح، وأنا شخصياً لا أشجع عليه. إن كنت لا تعرف شيئاً، فعليك أن تقول هذا بصراحة. التزم بالتعلم طريقة ناضجة راشدة وتقيّد بها، وأفهم الناس أنك تحاول التعلم على الدوام. وستجد أن أكثر الناس يحبون تعليم الآخرين وجهات نظرهم. وسيوفر لك هذا التعلم في بعض الأحيان، سبل التوصل إلى فهم أكبر، وتعاطفٍ أكبر. وبهذه الطريقة يمكنك تعديل أو تنظيم «عدم معرفتك» لتصبح فرصة لك للتّعلم، بدلاً أن تكون

تهديداً بالجهل. يمكنك أيضاً أن تخلق وسطاً حولك تصبح فيك «الرغبة بالتعلم» هي القاعدة، بدلاً من أن تكون إقراراً بالضعف أو النقص. وفي ظل هذه الشروط، ستتوفر الفرصة لنموّ الجميع. وخلال هذه العملية، قد تجد أن الآخرين يتعلمون المزيد من وجهة نظرك، وعندئذٍ ستعاون الأشخاص الموجودين في الموقع التفاوضي من أجل التوصل إلى حلول أكثر ذكاءً وحكمة، تتناسب وأهدافهم المشتركة.

إن معرفتك لما تعرفه وما لا تعرفه، عمل أعقد مما يبدو عليه الأمر للوهلة الأولى، فهو يتطلب منك جهداً كبيراً. ولهذا الأسلوب القدرةُ على إحداث تغييرات هامة وكبيرة، وإهماله سيؤدي إلى شعورك بالندم؛ والاهتمام به بشكل فعّال ومتعمد سيؤدي إلى التوصل إلى نتائج، يمكنك الاحتفال بها.

تمرين

قيامك بتقييم صادق لنفسك أمر ضروري، ويُعَدُّ من أكبر الصعوبات التي يمكن أن تواجهك عند اتباع هذا الأسلوب في موقع تفاوضي غير متكافىء. فنحن في أغلب الأحيان نميل إلى الاعتقاد أننا أشخاص منفتحون نتعلم وننمو. ونكره أن نَصِف أنفسنا بأننا محدودي العقل ومنغلقون ونركّز بثباتٍ على وجهات نظرنا، وعالقون في الروتين. ومن المؤكّد أن هذه الأمور لا تبدو لطيفة.

والحقيقة أننا نُنفق جُلَّ وقتنا يومياً في محاولة إيجاد الأدلة التي تؤيد ما نؤمن ونعتز به ونرغب فيه ونداقع عنه. فنحن نحب أن نكون على صواب أكثر مما نحب الانفتاح. وهكذا، قد نتظاهر بأننا نحاول التّعلم من الآخرين، بينما نحن في الواقع نستمع لهم لنتبيّن الصواب في تفكيرهم، الذي لا بد أن يماثل طريقتنا في التفكير. أي أننا في الأغلب، لا نتقصّى التباين والتغاير.

وسيمنحك هذا التمرين الفرصة لبدء عملية تقييم صادق لذاتك، لتعرف المدى الحقيقي لانفتاحك ولرغبتك في التعلّم، ولمعرفة ما لا تعرفه ومحاولة تعلّمه. هذا التمرين أطول من التمرينات الأخرى، لذا عليك أن تقطع عهداً على نفسك بإتمامه خلال أسبوع. لقد حذرتك من قبلُ من هذا الأسلوب في التفاوض لأنه يتطلب الانضباط، لذا يجب ألاّ يفاجئك هذا الأمر.

في كل ليلة، وعلى مدى أسبوع، وقبل أن تأوي إلى فراشك، عد بأفكارك إلى نهارك، وتذكّر كل «جديد» تعلمته في هذا اليوم. اكتب ذلك في بضع كلمات مع اسم الشخص الذي تعلمت منه. حاول أن تضع كل هذه الأحداث في قائمة، حيث يصبح لديك سجل شامل للأسبوع. ولا تَسْتَثْنِ أي مثال، ولا تُصْدِرْ أي حكم حول مصادر التعليم أو مضمون الأحداث. قم فقط بتسجيل ذلك بأسلوب واقعي.

وفي نهارية الأسبوع، راجع القائمة التي أعددتها باحثاً عن الموضوعات. هل هناك أشخاص معينون تتعلم منهم بشكل ثابت ومستمر، أو أشخاصٌ يتمتعون بخصائص معينة: كالعمر، والجنس، والعرق، والقرابة؟ هل هناك أشياء معينة تتعلمها بسرعة وسهولة أكثر من غيرها؟ قم بدراسة هذه النماذج فترة وجيزة. ربما سيكون من بواعث ارتياحك اكتشافك أنك ما زلت منفتحاً للتعلم. وقد تعمد لتهنئة نفسك على هذه النتيجة.

إن الجزء الأخير من هذا التمرين هو الأهم. ما الموضوعات التي لا تظهر في قائمتك؟ هل هناك أشخاصٌ يتميزون بصفاتٍ معينة، لم يظهر ذكرهم قطٌّ في قائمتك؟ ماذا يعني هذا؟ لماذا هذا صحيح؟ عندما تبدأ بالإجابة على هذه الأسئلة الأخيرة، ستكتشف الكثير عن قدرتك الفعلية على تحديد ما تعرفه وما لا تعرفه.

25

أسلوب التصرف التاسع:
استمر بالحوار

من الواضح أنك لن تستطيع مواصلة الحوار إن لم تواصل الجلوس حول طاولة المفاوضات، لأنك لن تستطيع تغيير أي شيء إن أنت تغيبت عنها. ويتعيّن عليك الحضور لتسعى لخلق التغيرات أو التأثيرات المطلوبة. قد لا تكون هذه الأنباء بالضرورة أنباءً سارة بالنسبة إليك. فقد أصابني، بمرور السنين، إعياء كبير من الذهاب إلى طاولات المفاوضات غير المتكافئة، وأصبح من السهل عليّ إيجاد الأعذار لعدم الذهاب في محاولة مني لتجنّب نبرة التعاطف والتنازل، وتحريف وتشويه الحقائق التي أؤمن بها، ورفض أفكاري وآرائي. فهناك إغراءٌ يدعوني لتغييب نفسي عن الحضور إلى الأبد. وبعد أن سلّمت بعقم الأساليب التقليدية إخفاقها في التعامل مع المفاوضات غير المتكافئة، بات استمراري بالذهاب إلى هذه المواقع أشد صعوبة. لقد تشجعت عندما علمت وجود أساليب أخرى أكثر جِدَّةً وإبداعاً للتعامل مع هذه المفاوضات، لكنني برغم ذلك، كثيراً ما كنت أسأل نفسي ما إذا كنت أرغب حقاً في حضور هذا النوع من المفاوضات. الأساليب الجديدة في التصرف

جيدة وصالحة، إلا أنها أثبتت أنها تتطلب الكثير من الجهد إلى جانب كونها صعبة ومؤلمة في بعض الأحيان.

تحديد الوقت

هذا الأسلوب في التصرف معنيٌّ بالتعامل مع مجموعة المشاعر المزعجة التي ذكرتها توّاً. إنه نوعٌ من الضبط لهذه الأساليب. فالأشخاص الذين يتبنون النموذج المهيمن غالباً ما يقومون بتحديد خططهم، الذي يرى أن العالم سببيٌّ، يسير وفقاً لخطواتٍ دقيقة تُتَبَعُ بغباء حسب النموذج التالي: ها هو ذا النزاع، ها هم أولاء اللاعبون، ها هي ذي الطاولة، لدينا ساعتان لحل النزاع، لنبدأ المفاوضات. فالتشديد عادةً ينزع للسيطرة على الوضع بشكلٍ فوري. ويتم التعامل مع الوقت وكأنه مصدر الحياة، فهو محدود وآخذ في النفاد. وبسهولة تصبح كل الأمور ملحّة وسريعة. إلا أنني سأزف لك نبأ سعيداً وأقول لك: إنك لست مضطراً للموافقة على هذا المنطق.

ببساطة، إذا كانت المسألة تتعلق بالسيطرة على الآخرين، فقد يكون لهذا المنطق بعض الشرعية؛ أما إذا كانت القضايا أكثر أهمية، وتنشأ عن مواقع أضمن وأعمق، فهذا لن يعني أنْ لا حاجة لفض النزاع في جلسةٍ واحدة فقط، بل يعني هذا أنه لا يمكن حلّه في هذا الحيّز الضيّق، فالعجلة تستخدم في كثير من الأحوال للإسراع في العملية التفاوضية لمنع ظهور تغييرات جوهرية، وللمحافظة على سيطرة قوة الهيمنة. ومن الضروري والمهم هنا معرفة كيفية التعامل مع خدعة العجلة. أنت لست مضطراً لقبول التعريف الذي يؤكد أن العملية ملحّة بطبيعتها. وبإمكانك، بل يجب عليك أن تستعد لتحصل على أوقاتٍ للاستراحة، حتى لو استغرق ذلك شهوراً أو سنين.

هذا لا يعني بالضرورة ترك الحوار. وعليك أن تبين بوضوح أنك تختار الاستمرار به لكنك ترغب في أخذ وقتٍ للاستراحة. فالحوار عن القضايا

الأساسية لن يختفي في أثناء غيابك. سيبقى في انتظارك لأنه علمٌ شاق، لذا ستشعر في بعض الأحيان بالحاجة للراحة، وبحاجةٍ للاعتناء بنفسك. كذلك إذا جُرِحَتْ مشاعرك، فستحتاج بعض الوقت حتى تندمل جراحك. بهذه الأبعاد تُظهرُ تعاطفك تجاه نفسك، وعليك عدم إهمال هذه الأبعاد.

الأشخاص الذين يمضون ساعاتٍ طويلة في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، يناضلون من أجل الاستمرار بالمفاوضات. وذلك لأن المسائل الهامة تضطرّنا إلى الاستمرار بها برغم الظلم والأذى الذي يقع علينا، وبالرغم من شعورنا بالتعب، أو فقداننا الصبر الذي يمكّننا من العمل بشكل فعّال. وفي مثل هذه الأحوال يصبح المرء عائقاً بدلاً من أن يكون قوةً إيجابية وبنّاءة، تعمل من أجل التغيير والنمو. وعندئذٍ، يصبح التشبث بمواصلة المفاوضات بعناد، أمراً لا يعود بالفائدة على أي من الأطراف، وعليك أن تعلم أن أخذك وقتاً للاستراحة لا يعني تركك الحوار، لكنه يعني فقط أنك اعتزلت العملية في الوقت الراهن.

من الضروري أن تحذر الأشخاص الذين يرغبون في إبقائك في المفاوضات، لتقوم بما يرفضون هم القيام به، فيتركون لك مهمة ذكْر الحقائق، بينما لا يجازفون هم بقولها، ويدعونك تُظهر تعاطفك تجاههم، بينما لا يظهرون إلا الكراهية. وترسُمْ خطك الفاصل في الرمال بلا قسوة لتقود عملية البحث عن الحلول إلى المواقع الأضمن والأعمق. إنهم لا يرغبون في البقاء حول طاولة المفاوضات بمفردهم، أو هم لا يريدون أن يبقوا بعيداً عنك، وذلك لتقوم نيابة عنهم بالأعمال التي كان عليهم تعلّم القيام بها. لذا إذا شعرت بأنك بحاجةٍ للاستراحة فخذها، لأن طلبهم منك الاستمرار بالمفاوضات ينبع في أكثر الأحيان من رغبتهم في حثك على الشعور بالذنب، ولا يسهم في تحقيق نتائج إيجابية. قم بتشجيعهم على

محاولة العمل وفقاً للنماذج التي ابتدَعْتَها أمامهم. دعهم يعترفوا بخشيتهم من المخاطرة، وخذ وقتاً للاستراحة إذا شعرت بالحاجة لذلك، وأكّد للجميع أنك ستواصل متابعة الحوار.

اكتشاف فرص لا متناهية

من الضروري أن نتذكّر أن من يذهب إلى مفاوضات غير متكافئة بهدف البحث عن القضايا التي تتعلق بالظلم، ولمحاولة الانتقال بالنقاش إلى ما هو أبعد من خلط أوراق قوة الهيمنة، سيجد أمامه مئات الفرص المتوفرة للقيام بهذا العمل. فمن الممكن أن تجد أماكن وطاولاتٍ أخرى، وأشخاصاً آخرين تستطيع أن تحاول الحوار معهم بشكلٍ خلاّق. ستصبح الأمور واضحة لك عندما تعرف أن القضايا المهمة بالنسبة إليك واحدة، لكن الطاولات التي يمكن أن تُبحث عندها هذه القضايا متعددة. ونادراً ما يستخدم المنشغلون بالسيطرة على الآخرين هذا الخيار، نظراً لميل الأشخاص الذين يركّز عليهم هؤلاء، إلى البقاء في موقع تفاوضي واحدٍ محدّد.

إن تغيير المواقع التفاوضية مسألة مهمة. وعندما تشعر بالحاجة لتغييرها، افعل ذلك. وإذا اكتشفت أن التفاوض في موقع معين عمل ميؤوس منه، فليس هذا سبباً يدعوك لترك الحوار، لكنه سببٌ يدفعك إلى البحث عن طاولة مفاوضاتٍ أخرى. ومن المهم أن يكون نظرك ثاقباً عندما تفعل ذلك، لتتمكن من التعرّف بسهولة وسرعة على الطاولة الجديدة حين تراها. ومن المهم أيضاً أن تطوّر قدرتك على الثقة بالغد، الذي سيأخذك إلى طاولة أخرى وحوار آخر. فقضايا العدل لا تبدد، أو تحل نفسها بنفسها. كما أنها ليست مقصورة على مكانٍ معين. وإذا كنت تهتم بالقضايا الكبرى، فستجد دوماً وطوال حياتك مواقع لتبحث فيها هذه القضايا.

الاعتراف بضرورة التحرك

إن عدم القدرة على تغيير المواقع التفاوضية مسألة تستحق القيام بتقييمٍ دقيق للنفس وللآخرين. فاستمرار بعض النزاعات يرجع تحديداً إلى تصميم الأطراف الموجودة كافّة في الموقع التفاوضي على عدم تبديل هذا الموقع لاعتقادهم أنه الموقع الوحيد المتوفر، ولشعورهم بضرورة الفوز. إذا كان الحال كذلك، فستتحوّل العملية التفاوضية عندئذٍ إلى صراعٍ طويل الأمد على قوة الهيمنة، يتخذ شكل المفاوضات. وعندما أعلن أن هذا الموقع هو الوحيد الذي يمكنني التفاوض فيه، أكون قد ألزمت نفسي بالمخاطرة بشكلٍ فعلي بالانخراط في مفاوضاتٍ هدّامة أو عقيمة. وإذا استبعدت إمكان قدرتي على التحرك، فسأبدو في النهاية وكأنني أدعو كل من يجلس إلى طاولة المفاوضات إلى السيطرة عليّ وعلى استقامتي، بسبب إصراري على البقاء أياً كان الثمن. وأعتقد أن كثيراً من الناس يرتكبون هذا الخطأ في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، ثم نراهم يتساءلون بعد ذلك عن السبب الذي جعل النتائج مخيّبة للآمال.

إن القدرة على التمييز بين الاستمرار بالحوار، وبين الاستمرار بمفاوضاتٍ معيّنة في موقعٍ معيّن، ضرورةٌ ملحّة، وإذا أردت استخدام وسائل التصرف الجديدة في المفاوضات غير المتكافئة، فالأشخاص الذين وثقوا بالتزامك القضايا الهامة في الموقع التفاوضي غير المتكافىء، بحاجة لأن يعرفوا أنك ما زلت متمسكاً بتعهداتك ومثابراً على التزامك بهذه القضايا، إلا أنه بإمكانك تغيير الميدان الذي تَعرضُ فيه هذه القضايا. ولا حاجة لك للبقاء في هذا الموقع العزيز، تضرب وتتلقى الضربات، لكي تثبت رغبتك في الوصول إلى الموقع الأضمن والأعمق. بإمكانك الذهاب إلى طاولة مفاوضاتٍ جديدة؛ لكن من المهم أن تؤكد للناس دوماً وبشكلٍ واضح أنك ما زلت تتابع الحوار. قد يفيد انسحابُك الأشخاصَ المحرومين الموجودين في الموقع.

تأملات في لهب الشمعة

لا قبيلةَ عندي.
يبدو أنك تسلّم بصحة هذه
الفكرة، التي يستدعيها
تصرّفي المتواضع لربح
حيّزٍ صغيرٍ
في النار العامة.

أنت طقسي.
لا تبعث لي عقدة،
ولا رغبة مسحوقة،
ولا تَدْعُ لأعمال بارعة.
لا تطلب منّي سلطة بطاطا في القبو،

قطعٌ نقدية في السلة المُلْزمة،
تُنقَل من يد إلى يد.
ولا تطلب منّي أكاذيب.

إنك تبدأ نحيلاً رقيقاً،
وتنمو بشكلٍ مطرد. وإذا انتظرتك،
ستشرق عالياً بما يكفي
لتصنع عاطفتي،

وتنير آمالي.

هذه المساحة وهذا المكان، منفردَيْن،
يصبحان متلائمين بسببك،
وكأنهما يتواصلان بسببك،
يذكّراني بحميمية التصاميم،
تدور بي بسرعة وأنا أتأمل هذا الجرف
الذي تخطيته واثبة،
أضرمُ من جديد مسائل خشنة،
ما تزال مشغولةٌ بالشكوك.

في شعلتك المتقطعة
أستطيع أن أصنع نغماتٍ منقّطة
للذكرى، أعود.

توهُّجك المرقّط
لا يسمح بمثل هذا التلوّي الجميل.
كالفراشة، سأبقى في السباق
وأحتفظ ببعض الأشياء المخلصة الناعمة.

إن قرارك بالاستمرار بالحوار يمثّل في الواقع مسألة مبدأ. فأنت لا تستمر لأنك «تنتصر»، أو تنسحب لأنك «تخسر». الحوار بحد ذاته هو القضية غالباً، واستمرار المحادثات قد يعزّز مشاعر التعاطف، ويزيد من قدرتك على قول الحقيقة، بغض النظر عن المكاسب أو الخسائر التي تعتقد أنها ظهرت خلال

الحوار. وإذا تعهّدت بإجراء الحوار، فسيدفعك غالباً إيمانك الخالص والراسخ باستقامتك للاستمرار بالحوار.

إدراك الاتكال المتبادل

كل أنظمة المعتقدات الكبرى تفترض، بطريقةٍ أو بأُخرى، وجود اتكال متبادل بين كل الخلائق، في كل الكون الذي نعرفه. فنحن كلنا أجزاء أو أياد في شبكة الحياة. وكل النزاعات التي تواجهنا تمثل شظايا تُحَطِّم هذه الشبكة المتّصلة. ويمكن أن يسوء هذا الوضع، فتصبح النتائج مؤذية وهدّامة. فالطريق إلى الحرب في بعض الأحيان قصيرٌ جداً.

وتكشف لنا عملية الحوار عن آلاف الصلات التي تربط بيننا نحن البشر والتي تجعلنا نُحِسّ بوجودها، وبطبيعتها، وبقوتها في حياتنا. لذ كان الاستمرار بالحوار في الأساس قراراً برعاية هذه العلاقات والحفاظ عليها. فهذه العلاقات هي دوماً أهم وأقوى بالنسبة إلى البشر من النزاعات الواقعة فيما بينهم. وصراعاتنا، في أغلب الأحيان تُخْفِق وتتحول في النهاية إلى أمورٍ تافهة ومحيّرة. أما الصّلات التي تربطنا فتتمتع دوماً بالقدرة على إثرائنا وتقويتنا.

تحيرني أحياناً مسألة العداوات والضغائن، ويصعب عليّ فهم السبب الذي يدفع بعضهم لتغذيتها. إنها تثبت سُخفاً صريحاً، وتقود إلى إجهادٍ وعقمٍ مزمنين. في حين أستطيع فهم الخوف الذي يختفي وراءها، إلا أنها تبدو متعارضة تماماً مع غنى الحياة وامتلائها بالاحتمالات الخيرة. وهكذا، استمرارنا بالحوارات، كل الحوارات، يَعِدُ بالكثير، ويقدم الكثير لكل إنسانٍ. أنت بحاجة إلى القوة والمقدرة لتستمر بالحوار، أو لتستمرّ بالعداوة. يمكنني أن أغيّب نفسي، لكن هذا لا يقود إلا إلى اللامبالاة والجمود وموت الروح الإنسانية. ويتطلب الحوار الكثير من الجهد، ولكنه يجعلك مفعماً بشكل أكبر بالحياة والنشاط والبهجة. يمكنك طبعاً أن تيئس من الحوار، فاليأس خيارٌ

دائم، لكنه يفتقد إلى الجوهر، أو الإمكانات الإبداعية التي يحرّكها الأمل.

إن التزامك بالاستمرار في الحوار ليس بالمسألة الهيّنة، ويستحق منك تفكيراً ملياً. وهو بالطبع له مُتَطلّباته. لهذا السبب من المهم جداً أن يشعر المرء بالتعاطف تجاه نفسه وتجاه الآخرين، وأن يأخذ أوقاتاً للاستراحة، وأن ينتظر حتى يتم التئام جروحه. ومن الضروري أن تكون حاسماً وحازماً عندما تقرّر التزامك بالاستمرار في الحوار، لكن من المهم أيضاً أن تكون سلساً ومَرِناً في الطريقة التي ستختارها لتطبيق هذا الالتزام تجاه نفسك وتجاه الآخرين. وهناك مثالاً يساعدك على فهم ما أعنيه.

قصة

لعل أكثر قوةٍ منظمة أساءت إلى الممرضات خلال فترة ممارستي لعملي ممرضةً هي الحركات النسوية. لقد تعيّن عليّ مواجهة هذا الأمر المؤلم، نظراً لكوني مُلتزمة بشدّة بموازنة القوى بين العنصر النسوي والعنصر الرجالي في حضارتنا، بل في الواقع على سطح كوكبنا. خلال مُعظم حياتي المهنية، عَمِلْتُ على دعم القضايا السوية، وكان وضع النساء الشاذ يثيرني ويحيّرني.

عندما انبثقت الحركات النسوية في السبعينات، كانت تركز في غالب الأحيان على حقوق النساء في حرية الوصول إلى فرص العمل التي كانت محجوبةً عنهن تقليدياً، أو التي كانت في الواقع ممنوعة عنهن. وكان الطب أحد هذه الممنوعات، حيث كان الاعتقاد السائد يرى أن السعي للوصول إلى تعلّم الطب يمثل سعياً للوصول إلى منزلةٍ اجتماعية رفيعة. هذا الانحراف الغريب في التفكير، لم يقدّم الفكرة من زاوية كونها فرصة لحرية الاختيار، وإنما من باب منح المرأة الحق في أن تصبح طبيبة متنفذة ذات وضع اجتماعي رفيع، بدلاً من كونها ممرضة ضعيفة ذات منزلة اجتماعية وضيعة. لقد استحوذت هذه النظرة على تفكير جيلٍ كامل من النساء الشابات وفيهن ابنتايّ.

كان لهذه النظرة المنحرفة والمشوّهة تأثير هدّام، على كل من يعمل في حقل التمريض، وعلى كل الشباب والشابات الذين كان يمكن أن تستهويهم دراسة التمريض. ونتيجة لذلك هبطت أسهم التسجيل في كليات التمريض هبوطاً عنيفاً، وأصبح الكثيرون ممن سجلوا في هذه الكليات يأتون، إمّا لتقديم اعتذاراتهم لأنهم قصّروا في حق أنفسهم ولم يسجلوا في الكليات الطبية، أو ليبيّنوا بعقيدة راسخة أن ضعفهم وتفاهتهم يجعلانهم صالحين لدراسة التمريض. ارتبطت الثمانينات بالنسبة إليّ بهذه التجارب، وبالأذى الذي لحق بمن كان يمكن أن يعمل في التمريض ويقوم بالعناية بنا في يوم من الأيام.

وبالإضافة إلى ذلك، أخذت أعدادٌ كبيرة من النساء الشابات ينشُدْنَ ما قُدِّم لهن على أنه الخيار الأربح، فأصبحن طبيبات، فقد كانت لديهن قناعةً واضحة بأنهم، بهذا الخيار، تجنّبْن مأساة اختيارهن مهنة التمريض. لقد تضررت تلك النساء أيضاً، وألحقن بدورهن الضرر بالعديد من الممرضات. كانت هذه العملية وستبقى عمليّة هدّامة؛ فقد أظهر هذا الموقف كره النساء بعضهن لبعضهن بشكلٍ أكبر، وبدأت الأمور تتجه نحو منعطفٍ خطير.

استطعت أن أستنتج عقلياً، اعتماد الناس المضطهدين على أنفسهم في أكثر الأحيان، كما اكتشفت أن الممرضات يُمثّلْنَ بالنسبة إلى الكثير من الرجال والنساء المرأة التي أنتجها النموذج المهيمن. فالكثيرون يعتقدون أنه قد تم إخضاعنا واحتواؤنا. إلا أن هناك أعداداً قليلة من الناس يدركون أننا ما زلنا نحقق إنجازاتٍ باهرة، بالرغم من اتباعنا أسلوب التسلسل الهرمي في مفاوضاتنا مع الأطباء. وعندما يرى الناس أننا نتكيف مع الأطباء الذين يتصرفون معنا بطرق هدّامة، نادراً ما يدركون أننا نتكيف مع مُعاملة الأطباء عن نفاذ بصيرة وحكمة، وبهدف حماية أو مساعدة المرضى، الذين يثقون بهؤلاء الأطباء، والذين يد يتعرّضون للأذى فيما لو تقوّضت هذه الثقة. إن عدم قدرة بعضهم على تخيّل مستوى وعينا، أمر يوهن عزيمتنا ويثبطها.

شكّلت هذه المسألة تحدياً خطيراً بالنسبة إليّ عند محاولتي الاستمرار بالحوار، خلال بحثي عن المواقع التي أستطيع أن أتابع منها تقديم دعمي للصوت النسويّ الآخذ بالارتفاع، بالإضافة إلى رفضي قبول التسويات التي تمس استقامتي بإنكاري النظرة القاصرة إلى هؤلاء الممرضات. لقد تطلّب من في ذلك إبداء التعاطف نحو كل شخصٍ تقريباً، إلى جانب قرارات كثيرة اتخذتها بمغادرة طاولة المفاوضات التي يلتزم فيها المفاوضون الإبقاء على هذه النظرة المنحرفة. وعلى الرغم من أنني إنسان لا يتميّز بالصبر، إلا أن الأمر تطلّب مني إظهار قدرٍ كبيرٍ من الصبر، لم أدرك أنني أمتلكه. كما تطلّب الأمر مني الكثير من الشجاعة للمحافظة على بعض الإخلاص تجاه الممرضات، برغم كل الدعوات للمشاركة في الإنكار الاجتماعي لهن.

لقد واجهتُ تحديات كثيرة تمثلت في الجهود المعقدة التي كنت أبذلها، وأوقات الاستراحة التي كنت آخذها إلى حين اندمال جراحي، ورغبتي بالاستمرار في الحوار، ومغادرة الطاولات التي يجب مغادرتها، ومحاولاتي قول الحقيقة دائماً. وكان أصعب ما في الأمر استماعي للطبيبات الشابات وهن يشرحن لي كيف كان يتّجه تفكيرهن في البداية نحو التمريض، ثم كيف أدركن لاحقاً أنهن يطمحن لما هو أفضل من مجرد التمريض. هؤلاء الطبيبات، كمعظم الناس، ليست لديهن معرفة أو دراية أن الممرضة هي في الحقيقة أكبر بكثير من «مجرد» ممرضة. وبالنسبة إليّ، اقتضى الاستمرار بالحوار في ظل هذه الشروط القاسية اتابع هذا الأسلوب من التصرف بقيةَ حياتي.

قد ينشأ بعض الخلط والارتباك، حول الموضوع الدقيق للحوار عند محاولة الاستمرار به. فالقضايا الإنسانية الملحّة تتطلب استمرار الحوار حول الترابط والصلات بين البشر. ومن الواضح أننا معرضون جميعاً خلال حياتنا

لمواجهة النزاعات المختلفة التي تُفقدنا شعورنا بالسعادة. تنشأ هذه الخلافات بيننا وبين البشر الآخرين. لكن علينا أن نتذكّر أن أعظم أبعاد المعاني الإنسانية المحرّكة والمثيرة للمشاعر، تظهر أيضاً بيننا وبين الآخرين. وإذا كنا نسعى إلى البقاء مع البشر والتواصل معهم، فعلينا أن نجازف بتقبّل إمكان حدوث النزاع. فخوض هذه النزاعات الصعبة هو أحد أوجه التجربة الإنسانية والارتباط الإنساني؛ والنضال من أجل الوصول إلى المواقع الأضمن والأعمق، حيث نحاول فهم خلافاتنا ونزاعاتنا وحلّها، يربطنا مع الآخرين بعلاقاتٍ معقدة ومتكاملة. وبذلك لا يكون النزاع عائقاً أو مأساة، بل فرصة للنمو وتحقيق الذات. فالعلاقات التي لا تشوبها نزاعات محض وهم، وتدل، في أحسن الأحوال، على الركود والجمود والقمع أو الإنكار. وهكذا، إذا أردنا أن نحصل على المزيد مما يمكن أن تمنحه لنا الحياة، فعلينا أن نتواصل مع الآخرين، وإذا تواصلنا معهم، فلا بد أننا سنعاني من نشوء الخلافات. والاستمرار بالحوار يعني أننا نرغب في التكامل معهم، ونرحب بالعمل على حل النزاع في سبيل التوصل إلى أهدافنا.

وبالنظر لتركيز الكثير من عمليات فض النزاع على قوة الهيمنة، من المهم التأكد من احتمال حدوث تحوّل عن هذا التركيز الصارم في أي موقع تفاوضي. وإذا كان الأمل ضعيفاً في حدوث هذا التغيير، فهذا يعني أن لا حوارَ. وفي الحقيقة، نجد أن غالبية طقوس فض النزاعات التي تركّز بشدّة على قوة الهيمنة، عدائية في نبرتها، وهي مألوفة وشائعة جداً في حضارتنا حيث تبدو، وهي بالفعل كذلك، نصوصاً منزّلة أو مقدّسة. ونجد مثالين واضحين على هذا الأمر في الإجراءات التي تتم في قاعات المحاكم، ومفاوضات الاتحادات النقابية، التي نشأت عنها منظومة من الممارسات «المألوفة» والمتعارف عليها، للمحافظة على تثبيت مستويات المفاوضات والمشاركين فيها.

قصة

قليل من التجارب الإنسانية توازي في طبيعتها طبيعة الألم والعذاب الناجمين عن الطلاق. وعلى الرغم من ذلك، فهي تجربة يمرّ بها كثير من الناس في الولايات المتحدة، ولكنها تصبح فائقة الأذى بسبب الفرضيات العدائية التي ترافق هذه العملية. عندما واجهت هذا الموقف، عملتُ جاهدةً لكي أجعل التجربة تمر بأقل أضرارٍ ممكنة. لكنني صُعِقْت عندما رأيت الأنظمة والممارسات الجارية تزعم بل تسلّم أن العملية عدائية، تشجع على السلوك العدائي وتكافئه.

مررت بعدة تجارب في طريقي للوصول إلى قاعة المحكمة، ومع ذلك، لم أكن مهيأة بَعْدُ للتعامل مع قاضٍ، يساوره القلق بسبب عدم رغبتي في التصرف بأسلوبٍ عدائي. لأنني أقسمت اليمين شاهدةً في الدعوى القضائية، سألني القاضي إن كنت أرغب في تضمين فقرة شرطية في قرار الطلاق النهائي تخوّلني العودة إلى المحكمة إذا وقعت لي مصيبة أو أصابتني مأساة، وأردت المساعدة من زوجي السابق. كان قلقاً لأنني لم أضع هذا الشرط، وحثني على المطالبة به. فقلت له: إنني لا أريده.

أعلن الحرب عليّ، وسألني بغضب: «إذن منذا الذي سيعتني بك إذا أصابك مكروه؟» فأجبته: إن عندي أسرة وأصدقاء سيأتون لمساعدتي. فأجابني قائلاً: «ستدهشين عندما ترين أن الكل سيتخلى عنك عندما تتعرضين لمشكلة». ثم أعلن بعد ذلك أنه اتضح له أنني لم أفكر في هذا الموضوع مليّاً وبالقدر الكافي، وبناءً على ذلك فهو غير مستعد لمنحي الطلاق. بعد ذلك طلب المحامي الموكّل بقضيتنا منحه فرصة صغيرة، وبعد ساعةٍ من الانتظار، عاد القاضي لينظر في قضيتنا من جديد.

عندما عدت إلى المنصّة، أصرّ القاضي على ضرورة تسجيلي لتصريحٍ في سجلات المحكمة، أذكر فيه أنني أريد تضمين هذا الشرط الذي ألحّ هو عليه.

فأجبته بأنني سأوافق على هذا الشرط، لأنه لن يمنحني الطلاق إن لم أفعل. فلم يرضَ عن قولي، لأنه كان يعتقد أنه يتعيّن عليّ أن أقول: إنني أنا التي أرغب في هذا الشرط. وعندما أدركت أنني اشتبكت في نازع مع القاضي، حيث اختار كلٌ منا التمسك بمستوى من الخطاب، يختلف جداً عن مستوى الآخر، وافقت على كتابة هذا التصريح.

عندما أعود بذاكرتي إلى الوراء، وأتذكر سلوك القاضي المزعج الذي انطوى في الوقت ذاته على حسن نيّة، أدرك أنه كان ينظر من زاوية تُسلّم بافتراض العدائية، ونظراً لأنني لم أتصرف بأسلوبٍ عدائي، أعُدّ أن ذلك بلا شك، يدل على إخفاقي في فهم خطورة قراري. ونتيجة لذلك، قرّر، أنني لم أكن مزودّة بحمايةٍ كافية، وتفضّل عليّ وضمن لي هذه الحماية. وقيامي برفض هذه الحماية أكّد له مدى جهلي.

إن الحوارات الثابتة التي لا تتغير ليست بحوارات، ولكنها نصوص مكتوبة ومكرّرة. ومن المهم أن نميّز هذا الأمر، لأن الانخراط في النصوص المكتوبة المتكررة عملٌ خطير يدعو إلى الإحباط، وهو أبعد ما يكون عن الاستمرار بالحوار. ولا يفيد هذا الأسلوب في التصرف في المفاوضات غير المتكافئة إلا بعدما تتأكد أنك تقوم بحوارٍ فعلي. ومن المهم جداً أن تعرف مستوى الخطاب الذي تنوي الاستمرار به. ومتى عرفت هذه المستويات، فستكتشف مواقع التفاوض التي ترغب في الذهاب إليها، ونوع الحوار الذي ستختار الاستمرار به.

ليس من المهم فقط أن تعرف ما إذا كان الأشخاص الآخرون في موقع التفاوض يفاوضون من موقع ثابت، بل عليك أن تتبيّن إن كنت أنت أيضاً مثلهم. فبعض الأشخاص يذهبون إلى هذه المواقع فقط بهدف التعبير عن غضبهم ورغبتهم في الانتقام من مشكلة عدم التكافؤ، وليس بهدف الإبداع

والخلق. إنهم لا يرغبون بفض النزاع قدر ما يرغبون بكشف النقاب عن كارثة عدم التكافؤ. وهم على الأغلب لا يرغبون حقاً في السعي لخلق التكافؤ، وإنما يشعرون برضى أكبر في العزف على وتر عدم التكافؤ.

قليل من التقييم الذاتي يمكّنك من تحديد الوضع. فإذا كنت من الأشخاص الذين يُدْعَونَ كثيراً إلى إجراء مفاوضات غير متكافئة، وبدأت تشعر بالتعب والإعياء من هذه العملية، فقد تركّز بثبات على الفكرة التالية: «آه لا، لن أذهب إلى مفاوضاتٍ أخرى غير متكافئة!» لهذا السبب، يتعيّن عليك أخذ أوقاتٍ للراحة والاستشفاء كما تقتضي الضرورة، فعندما تشعر أنك مُنْقاد ومُكْره على الذهاب، ستغدو عاجزاً عن التأثير. وقد تتعلّق أيضاً بكل المكاسب الثانوية التي ستحصل عليها، لكونك هذا المخلوق المأساوي الذي يتحمّل مشقة الذهاب إلى كل المفاوضات غير المتكافئة. لقد اكتشفت أن ما ساعدني كثيراً في هذه الناحية هو تأكدي قبل الذهاب من أنني سأجري حوارات متعدّدة، تُقدّر التكافؤ، ولا تهدف إلى الانتقام. وهذا يضاعف من مهاراتي في اختيار الحقيقة، ويجعلني أشعر بالارتياح.

تمرين

أسرع طريقة تمكنك من تحديد سلوكك الشخصي فيما يتعلق بعملية الاستمرار بالحوار، قيامك بمراقبة وملاحظة النماذج التي تتبّعها. لقد قمتُ بتسجيل خلافات ومفاوضات مختلفة في أثناء قيامك بحل التمارين الواردة في هذا الكتاب. ولا بد أنه قد توفرت لديك الآن مجموعة كافية. عد إلى دفتر يومياتك وقلب صفحاته. ابحث عن الأمثلة التي سجلتها حتى الآن. وعندما تقع يدك على أحدها، قم بدراسته فترة قصيرة. ثم أجب عن الأسئلة التالية:

هل تم حل النزاع؟ إذا كان النزاع قد حُلّ، فهل تكرر مرةً أخرى، أو حدث نزاع يتصل به مع الشخص نفسه أو مجموعة الأشخاص أنفسهم؟ إن كان

ذلك قد حدث، فهل عدت للأشخاص المتورطين في النزاع سعياً وراء إيجاد حل؟ إن كان الجواب بالنفي، فلماذا؟ هل ستفكر في محاولة عمل ذلك الآن؟ ما الأمور التي ستفعلها بشكلٍ مُخالفٍ تماماً؟ هل هناك بعض الخلافات التي لا ترغب في العودة إليها أبداً؟ لماذا؟.

خلال مراجعتك لكل نزاع سجلته، وأجبت على أسئلته، من المفيد لك أن تراقب النزاعات التي عُدت إليها، وتلك التي تركتها بلا حل. وبعد إتمامك الإجابة على الأسئلة المتعلقة بكل هذه النزاعات، سيكون بمقدورك البحث عن النمط أو الأسلوب الذي تتبعه. خذ دفتر يومياتك، وارسم خطاً يقسم الصفحة إلى نصفين. اذكر بإيجاز في أحد جانبي الصفحة خصائص النزاعات أو المفاوضات التي عدت إليها. وعلى الجانب الآخر، بالإيجاز نفسه اذكر مواصفات النزاعات والمفاوضات التي لم ترجع إليها.

بعد أن تنتهي من هذا العمل فيما يتصلّ بكل النزاعات المختفية في دفتر يومياتك، فكّر قليلاً في العمودين اللذين كتبتهما. ما الأمور المشتركة بين النزاعات التي تجدها في العمودين؟ ستجد أن معظمنا يستمر، من غير ريبٍ، ببعض الحوارات أكثر من غيرها. إذا استطعت أن تكتشف نمطاً مشتركاً بين الخلافات التي تركتها بلا حل، فستعرف أين وكيف تقرر ترك الحوار فهذه الصراعات هي على الأغلب الأكثر تحدياً، لذا من المحتمل أن تؤدي إلى ازدياد مهاراتك ونموّك. ومن هنا، ستجد أن الحوارات التي لم تستمر بها، تُشكّل أفضل فرصةٍ لك لزيادة قدراتك الخلاّقة. وقد يجعلك هذا تعيد التفكير في رغبتك المستمرة في الانسحاب من المفاوضات، وبالتالي من عدم الاستفادة من هذه الفرص.

26

أسلوب التصرف العاشر:
اعرف متى وكيف تنسحب من المفاوضات

ربما لاحظت أنني حرصت طوال الوقت في ذكر إمكان انسحابك من المفاوضات. وهذا الأسلوب الأخير من أساليب التصرف مع المفاوضات يعالج هذا الإمكان، ويجمع بين أساليب التصرف الأخرى. ولعلك انتبهت، كما أرجو، إلى اعتماد هذه الأساليب بعضها على بعض، كما تعهدّتُ لك في البداية. لكن إذا سمحت بانحراف أحدها، فستتبعها الأساليب الأخرى وستغدو مبتورةً وشوهاء، فهي جميعاً كما نوهتُ متوقفٌ بعضها على بعض.

كل الأساليب تعتمد نوعاً ما وبطريقةٍ فريدة على هذا الأسلوب. كما يعتمد هذا الأسلوب نوعاً ما، وبطريقة فريدة، على كل واحدٍ من الأساليب الأخرى. ولعلك تذكر أنني حدثتك في وقتٍ سابق عن قصة أدعياء الحق والمبدعين. وأساليب التصرف التي ذكرتها، تتناول المبدعين حتى وإن كانوا يفاوضون من مواقع غير متكافئة. إلا أنك قد تجد في هذه المواقع في بعض الأحيان من يُصِرّ بشدّة على ادعاءِ حقوقٍ له يطالب بها، ولن يسعك فعل شيء حيال هذا الأمر.

القيام بالتعرف على هذا الوضع عملٌ بالغ السهولة، وهو الذي يحدد لك

ما إذا كان عليك مغادرة طاولة المفاوضات. فأدعياء الحق يواظبون على طلب حقهم، ولا يحاولون التوصل إلى برنامج عملٍ، يعتمد على أي نوع من الإبداع، لذا يسهل نسبياً تحديد هؤلاء الأشخاص. لكن هناك أدعياء الحق الذين سيخبرونك إن جادلتهم أنهم مبدعون. عندئذٍ عليك إصدار حكمك على مدى صدقهم بشكلٍ مُستقل، بعيداً عن التأثر بأقوالهم. سيكرر هؤلاء أقوالهم بأنهم يبذلون جهدهم لتجاوز نطاق الادعاء والعمل على الخلق والإبداع. قد يستمرون في تكرار هذه الأقوال، أسابيع وأشهراً وسنوات. في مثل هذه المواقف، سترشدك استجابة أدعياء الحق على أساليب التصرف التسعة الأخرى إلى حقيقة موقفهم.

فأدعياء الحق يسعون للنصر. إنهم بحاجةٍ للفوز، فوز وجهة نظرهم وتعميمها وسيادتها: كما هم بحاجة ليبرهنوا على أنهم على حق. إلا أن هذه الرغبات غالباً ما تكون مستترة. وقد لا يلاحظ بقية الموجودين في المفاوضات وجود هؤلاء الأدعياء عندما يرونهم. فمدّعي الحق البارع يمكنه أن يقوم بعمليات مناورات ذكية، من غير أن يُفصح عن رغباته الفعلية، وينتهي به الأمر إلى تحقيق مآربه. وأدعياء الحق يتبنّون غالباً النموذج المهيمن. وقد تجد نفسك جالساً حول طاولة تعوّد كل من عليها قبول النموذج المهيمن بوصفه وجهة النظرة الوحيدة الصحيحة. فلا يلاحظ أحدٌ من الحضور الادعاءات المتواصلة الجارية. وقد يعتقد هؤلاء الناس ببساطة أن ما يجري أمر طبيعي وحتمي.

قد يكون من بين الموجودين في المفاوضات أشخاص اكتشفوا وسائل تمكّنهم من الحصول على مكاسب ثانوية عديدة عن طريق «إرضاء» أدعياء الحق. وقد يحققون فوائد شخصية من السيطرة الخفية على مدّعي الحق ومن التلاعب عليه. لعلهم تمكّنوا من خلق تبعيةٍ لدى المدّعي تُرضي ميله لتعظيم نفسه وأنانيته، فيستغلون هذه التبعية لتحقيق غاياتهم ومآربهم. وفي أكثر الأحيان تكون الأساليب التقليدية في التعامل مع المفاوضات غير المتكافئة

راسخة ومحصنّة لدرجةٍ، تمنع أي شخص من الموجودين في موقع التفاوض من تخيّل أي بديل عنها. وهؤلاء الأشخاص لا يرغبون أيضاً بتغيير هذه الحقيقة لعدم قدرتهم على تخيّل نتائج أفضل من تلك التي اتفقوا عليها.

في مثل هذه المواقف ستبرهن أساليب التصرف العشرة التي سنستخدمها في مواقع التفاوض غير المتكافئة على قيمتها التي لا تقدر بثمن. فكل واحد من الأساليب التسعة الأولى يزودك بالمعطيات الأساسية لاتخاذ القرار، ويبيّن لك ما إذا كان هذا الموقع يصلح للاستمرار بالتفاوض، كما يساعدك في تحديد الوقت الذي ينبغي عليك فيه ترك المفاوضات. ومن هنا، قبل أن تعمد لاستخدام الأسلوب العاشر، عليك أن تستخدم الطرائق التسع الموثوقة وتراقب النتائج.

عندما تدعو المشاركين في المفاوضات إلى الانتقال إلى الموقع الأضمن والأعمق، ستوفر لك طريقة استجابتهم للدعوة المعلومات اللازمة لك لتقرر ما إذا كنت تنوي الاستمرار أو الانسحاب. وإذا اقترحت على المشاركين ضرورة اختيار ما هو أفضل لأولادنا وحَفَدَتِنا ثم انبرى لك أحد المشاركين ليخبرك أنه لا حاجة لهذه العاطفية الواهية لأنكم تعالجون قضايا وحقائق صعبة ومجردة، فعليك مراقبة هذا الشخص عن كثب. فقد يعني بقوله هذا أن المفاوضات ستثبّت التركزي على مستوى وحيد، ولن تحيد عنه. فإذا كان هذا المستوى يهدف إلى الإبقاء على النزاع، أو فوز أحد الأطراف، فلا يجدر بك الاستمرار في هذه المفاوضات.

معظم الناس يجذبهم حدسهم للانتقال إلى الموقع الأضمن والأعمق، وستراهم يتقبّلون دعوتك في أول مرة إلا أنهم قد يكتشفون خلال المفاوضات أن هذا المكان الأضمن والأعمق يتطلّب منهم الاختيار والتخلي عن العادات القديمة أو المميّزات الظاهرية التي يكرهون التنازل عنها. قد يمكثون في الموقع الأضمن والأعمق بعض الوقت، ثم يفرّون منه بشكلٍ مفاجىء. عليك أن تهتم

بمراقبة عملية مغادرتهم. قد تأسف على رحيلهم، وقد تحزن له، لكن لهذا الهرب أهمية ومغزى. وما إن يغادر هؤلاء الأشخاص الموقع الأضمن والأعمق، حتى يطرأ تحول مأساوي على سير المفاوضات، وستكتشف أن الحكمة تدعوك للانسحاب.

وكثيراً ما يكشف الصدق وقول الحقيقة عن مواقف مشابهة. فإذا عمد المشاركون في المفاوضات إلى إخماد صوتك بقوة، أو أخبروك أن ملاحظاتك لا تتصل بالموضوع، أو لا ينبغي عليك طرح القضايا التي تزعج الجميع؛ فهذا مؤشر يدلك على أن المفاوضات غير موثوقة وغير جديرة بالتصديق. وحين يتم بشكلٍ مُتعمّد إنكار أو إغفال حقائق منتقاة على الرغم من اعتقادك أنها تُمثّلُ قضايا رئيسة في النزاع، فأعلم أن قمع هذه الحقائق، أو صرف النظر عنها مؤشرٌ يدلك على استحالة بقائك في المفاوضات.

قد تجد هنا أيضاً، أن بعض المشاركين تعهّدوا في البداية قولَ الحقيقة. ثم تظهر فجأةً بعض الحقائق التي أرادوا تجاهلها أو إنكارها أو تشويهها. وفجأةً، وبعد حصول تقدم ملحوظ في العملية التفاوضية، ستتحول المفاوضات من فضٍ للنزاع إلى قمعٍ للحقائق التي لن تتم مواجهتها. قد يثير هذا الأمر حيرتك، لكن عليك التفكير والانتباه. فالدلائل المتوفرة هنا تشير إلى النيّة في وضع حدودٍ لِما يمكن أن يُقال، وما لا يمكن قوله. وإنْ رأيت أن هناك إصراراً على حظر بعض الحقائق بشكلٍ مُتعمّد، فاعلم أن مسار المفاوضات قد تغير، وينبغي عليك الرحيل.

ستكتشف أيضاً أن بعض الأشخاص سيدعونك، في إحدى المراحل الحاسمة للعملية التفاوضية للقيام «ببيع نفسك» ـ أو بكلماتٍ أخرى: سيُطلبُ منك التوقف عن احترام استقامتك الشخصية. وحين تختار الصرف بطريقةٍ، مغايرة، يجدر بك أن تتأكد من الرسالة التي تنقلها هذه العدوة وعدد المرات التي يُطلب إليك فيها عمل ذلك. ويتعين عليك أيضاً أن تحدد الناحية الفعلية

التي تركّز عليها الدعوة، والبعد الدقيق من نفسك الذي يود هؤلاء الأشخاص أن تقوم ببيعه. سيلقنك هذا درساً عن نفسك وعن الموقع الذي تفاوض فيه؛ فالمفاوضات التي يصرّ المشاركون فيها، أو يلمّحون بشكلٍ مُتكرر، على عدم أهمية احترامك لاستقامتك الشخصية، هي مفاوضات يمكن أن تبرهن لك الأيام أنها تسعى لتحقيق أهدافٍ لا يمكنك تبنّيها. وهناك مؤشر آخر أيضاً، يتمثّل في إخفاق الأشخاص الآخرين في احترام استقامتهم الشخصية.

لقد أثبت هذا المؤشر فائدته الهامة بالنسبة إليّ. ففي الوقت الذي قد أواصل الجلوس في موقع تفاوضي، يستخف باستقامتي الشخصية أو باستقامة الآخرين ويبخسها حقها، سأكتشف أن هناك قاعدة قد وُضِعَتْ، وتم التأكيد عليها، تزودنا بمعلوماتٍ موثوقة عن نوعية النتائج التي قد تنبثق عن المفاوضات. قد أنجح تماماً في المحافظة على استقامتي الشخصية، ومع ذلك، متى أكتشف أن احترام الاستقامة الشخصية لا يُعدّ قيمة هامة من قبل المشاركين، فسيتم التوصل إلى حلٍ للنزاع، يحترم استقامتي الشخصية، لكنه يستخف باستقامة الآخرين. ولأنني طرفٌ في هذه العملية، فقد أخفق الحل في احترام استقامتي الشخصية أنا أيضاً.

قصة

نظراً لأن المجتمعات الجامعية في الولايات المتحدة قد أسرتها أُطُر وقِيَم النموذج المهيمن، غدا إدخال أحد الفروع الدراسية كالتمريض إلى هذه المجتمعات أمراً تتم مقاومته في كثيرٍ من الأحوال. وفي حين يتبنّى التمريض الكثير من مفاهيم النموذج المهيمن؛ فهو يلتزم، بشكلٍ مساوٍ، بأُطر قِيمة النموذج المنبثق. وهو أيضاً أحد الفروع الدراسية التي تقتصر تقريباً على الإناث. لقد جَعَلَتْه هذه الخصائص يبدو وكأنه لا ينسجم أو يترافق مع المعايير الجامعية التقليدية..

وقد اتضحت حدة المقاومة لهذا الفرع عند السعي لإحداث وتطبيق برامج لنيل الدكتوراه في التمريض. وتعذر إمكان رؤية الممرضات والنساء زميلاتٍ في المجتمعات الجامعية، فجليٌ أن افتراض قدرتهن على متابعة برامج دراسية دقيقة ومتخصصة تقودهن للحصول على درجة الدكتوراه، أمرٌ غير واقعي.

إحدى الطرق التي عالجَتْ بها كليات التمريض هذا الموضوع هي القيام بالوفاء بالمتطلبات الأكاديمية بجنون، أي الذهاب إلى ما هو أعلى وأبعد من توقعات الحد الأدنى، في محاولةٍ لإظهار الكفاءة والتساوي. إلا أن المكاسب التي حققتها من حيث القوة والمقدرة قيّمة جداً. لقد عرفت الممرضات أنهن لن يتمكّن من بلوغ هذا الهدف إلا إذا سِرْن بشكل مستقيم على جبلٍ شديد الانحدار. وبدلاً من أن يتذمرن من هذا الظلم، استطعن التكيف مع هذه المتطلبات.

لقد تحمل برنامج الدكتوراه الأول الذي أحدثته عمليات كثيرة من هذا النوع. ونتيجة لذلك، تمت الموافقة بالإجماع على الاقتراح النهائي من قِبَلِ مجتمع الجامعة الذي لم يُخْفِ شكّه في هذا البرنامج عند بدلية العملية. ولدى السعي للحصول على موافقة مديري التعليم في الدولة، تحولت هذه العملية إلى عمليةٍ سياسيةٍ، وارتفعت حدّة المشاعر. ونظراً لكوني الشخص الذي يحاول التفاوض حول هذه العملية، وجدت أنني أُواجَه من جانب مجتمع التمريض الغاضب والمُحْبِطِ والذي طال انتظاره أكثر مما ينبغي، للحصول على المساواة في الفرص التعليمية، ووجدتُ في الجانب الآخر مجموعة المديرين التعليميين المُعَارضة. والتَزَمْتُ بقوانين هؤلاء المديرين بإخلاص، واحترمت كل مطالبهم، وطلبت من زميلاتي التصرف بطريق مماثلة، أي أن يتفاوضن بحسن نيّة.

ومع ذلك، عُرِضَتْ عليّ خلال المفاوضات خيارات غريبة، تؤدي جميعها إلى حرمان إحدى مجموعات التمريض في الدولة. وكان الأمر

الأساسي المطلوب مني هو التعبير عن استعدادي لإلحاق الأذى بإحدى مجموعات التمريض ثمناً لمنحي الموافقة على برنامج الدكتوراة. وأدركتُ الدعوة الموجهة إليّ للتسوية، وتعريض استقامتي الشخصية للشبهات، فاخترت عدم الانصياع، كما فهمت أيضاً من خلال هذه الدعوات أنني أفاوض في موقعٍ، لا يحترم الاستقامة.

أدركت في النهاية أن هذه المفاوضات ليست حقيقية أو صادقة، ويتعين عليّ ترك طاولة المفاوضات. وقبل انسحابي، أخبرت مديري التعليم المعنيين أنني لم أعُدْ أؤمن بأننا نُجري مفاوضاتٍ مخلصة، ولم أعد بعد ذلك أثني زميلاتي عن التعبير عن غضبهن وإحباطهن. نشأت عن هذه المفاوضات موجة حادة من الضغط السياسي، نتج عنها الموافقة على البرنامج، وفي النهاية، لم تُجْدِ المعارضة التي أبداها مديرو التعليم نفعاً.

لو احترم هؤلاء المديرون استقامتي، لاستطاعوا أن يصلوا عن طريق التفاوض إلى حلٍ خلاّق. لكنهم لم يستطيعوا أن يتخيّلوا أن مساعي الممرضات اللاتي يَسْعين للوصول إلى هدفهن بعنادٍ وإخلاص، ستؤخذ على محمل الجد. ونظراً لأنهم لم يعيروا أهمية جديةً لأحلام الممرضات وآمالهن ورغباتهن، افترضوا أن الجميع، وفيهم الممرضات، سيتعامل مع القضية بقلة الاكتراث نفسها لقد لقنهم رفضُهم درساً قاسياً. سواءٌ من ناحية النتائج السياسية أم من ناحية النيل من استقامتهم الشخصية.

لقد بيّنت لي الأيام، أن الاستقامة الشخصية هي المحك الحقيقي والأداة القيّمة التي تساعدني على تقييم وتقدير مدى تكافؤ المفاوضات؛ فهي تقودنا بسرعة، وبطريقة فعّالة، إلى لب قضية الخلاف. فنحن الذين أمضينا جزءاً كبيراً من حياتنا المهنية خلف طاولات المفاوضات غير المتكافئة، وليس لدينا شيءٌ نعتز به قدر اعتزازنا باستقامتنا. لذا أجد من المهم جداً بالنسبة إليّ صيانة هذه

الاستقامة عن طريق الانسحاب من المفاوضات. ولهذا السبب، أجد أن الدعوات لعقد صفقاتٍ قذرة هي العلامة التي تدلني أن هذا الموقع ليس هو المكان الذي يمكنني اختياره للاستمرار بالبحث عن المواقع الأضمن والأعمق، أو لمعالجة القضايا التي تهمني.

هذا والدعوة لإظهار التعاطف في مواقع التفاوض، تزوّدنا بمعلوماتٍ مفيدة عن هذا الموقع، وعن إمكان الاستمرار به. فإذا لم يكن هناك متسعٌ للتعاطف، ولم يُبدِ أحد الرغبة في إظهاره، أو لم يُسْمح لأحد بإظهاره، فستتّصف نتائج المفاوضات بصفةٍ واحدة وهي عدم التعاطف. وفي الوقت الذي رأيت فيه الكثير من النزاعات لا تولي في حلولها أهمية كبيرة للتعاطف، تبيّن لي أن هذا النوع من الحلول نفعي، وتغلب عليه المصالح الشخصية، وهو في نهاية المطاف يجلب الأذى أكثر من النفع. وتبدو هذه الحلول جيدة في البداية، لكنها تؤدي فيما بعدُ إلى خلق كوارث إضافية.

عندما تقوم برسم خطك الفاصل في الرمال، ويرفض المشاركون في المفاوضات قبلو هذا الخط، سيتضح لك أن عليك الرحيل. لذا من المهم أن نرسم هذا الخط في وقتٍ مبكر. فإن لم تحتمله فِرَق النزاع، فستعرف مسبقاً أنه لا ينبغي لك البقاء في هذا الموقع. إذ أنك ببساطة، ستضيع وقتك وطاقتك فقي تكرار رسم خطٍ يُصرّ الأشخاص الآخرون على متابعة محوه. واستمرارك بتكرار رسم هذا الخط يعني أنك مُنخرط في صراعٍ جديد حول السلطة يهدفُ لإثبات حقك في رسم خطك في الرمال.

وكما يبدو جلياً، تتفاعل كل هذه القوى المحركة بعضُها مع بعض. إلا أن الجهود التي تُبْذّلْ لتوسيع وتفسير سياق النزاع والابتكار تخفف من هذه القوى في كثير من الأحيان. فإذا أبدى أطراف النزاع استعدادهم للعمل بهذين الأسلوبين، فقد يوصلهم هذا في بعض الأحيان إلى المواقع الأضمن والأعمق إلى الصدق وقول الحقيقة، والاستقامة والتعاطف. قد لا يحدث هذا، لكنه قد

يحدث في أحوال كثيرة، مما يؤدي إلى ضرورة ترجيح هذا الاحتمال مقابل المقاومة التي تواجه أساليب التصرف الأخرى. ففي بعض الأحيان يصبح التعاطف وقول الحقيقة هما الابتكار، أو يصبح الانتقال إلى المواقع الأضمن والأعمق هو السياق الجديد. ويضفي كل من هذين الأسلوبين نوعاً من التوازن على التأثيرات التي تُخَلّفها أساليب التصرف السابقة، ويساعد على إظهار الأسباب التي تجعل هذه الأساليب العشرة تعمل بشكلٍ متعاونٍ.

يتحسن التقدم في المفاوضات من خلال عملية اشتراك الجميع في المعرفة. وحين تبدأ هذه المعرفة المشتركة بالظهور للعيان، سينكشف مستوى استعدادك، فإذا لم يكن هذا الاستعداد كافياً، فهذا يعني أنك تجلس في موقع تفاوضي، لا تملك معرفة كافية للتعامل معه. قد يجرح هذا كبرياؤك قليلاً، ولكنها مسألة هامة، يتعين عليك مواجهتها. فإن لم تكن لديك المعرفة الكافية التي تمكّنك من الاستمرار في المفاوضات، فمن الأفضل أن تغادر طاولة المفاوضات، وتبحث عن المعلومات اللازمة. وقد تقرّر البقاء في المفاوضات فترةً مناسبة علّكَ تكتسب خلالها المعرفة اللازمة، لكن تجاربي أثبتت لي أن هذا الأمر محفوفٌ بالمخاطر، وعليك ألاّ تلجأ إليه إلا قليلاً. فافتقارك إلى المعرفة، حتى وإن كنت سريع التعلّم، قد لا يجعلك تفهم بعض أبعاد النتائج التي يتم التوصل إليها، والتي كنت لا تقبلها لو أنك فهمتها.

أسلوب التصرف التاسع يركّز عملياً على ما يجب عليك فعله عندما ترغب في ترك طاولةٍ معينةٍ. إنه يمنحك خيار الاستمرار في تبني أهدافك، لكنه يحملك على مغادرة طاولة مفاوضاتٍ معينة اكتشفت أنها غير مقبولة بالنسبة إليك. وهو يساعدك على إيجاد مخرج هادفٍ وإيجابي، كما يساعدك في ابتداع أسلوبٍ، تواجه به التأثير الناجم عن هذا الانسحاب.

معرفة لحظة التطور والتحول

كما ترى، ستكون لأساليب التصرف في المفاوضات أهمية كبيرة في

مساعدتك، على معرفة الوقت الذي يجب عليك أن تنسحب فيه. لهذا السبب، من المهم أن تأخذ معك الأساليب التسعة الأخرى عندما تغادر طاولة المفاوضات، وتشرح للآخرين بوضوح أنك تأخذها معك. ومن المهم أيضاً أن تشرح بوضوح للذين ستخلفهم وراءك في المفاوضات أسباب انسحابك كلما أمكنك ذلك. حاول أن تتذكّر، في أثناء انسحابك، أن هناك آلاف الطاولات الأخرى، وأنك عند جلوسك حول هذه الطاولات الجديدة ستستمر في خلق المستقبل.

وأخيراً، إن مغادرة طاولة المفاوضات يعين التغيير. وهذا ينجم عن إحساسٍ بلحظة التطور والتحول، بالنسبة إليك وإلى الآخرين. فلحظة التحول أو التطور الوحيدة الحقيقية التي تتحكّم فيها هي تلك التي تخصك أنت؛ والتغيير الوحيد الحقيقي الذي تستطيع أن تُحدِثهُ هو التغيير الذي تُحدِثهُ داخل نفسك. من الممكن أن تخلق الشروط المناسبة التي تمكّن الآخرين من التغير والتطور، لكن هذا لا يضمن شيئاً، فأنت لا تتحكم في خيارات الآخرين باتجاه التغيير، ولا تتحكم في لحظات تحوّلهم وتطوّرهم.

من المهم أن تكون صادقاً وأميناً ودقيقاً مع نفسك عند ملاحظتك غياب التغيير؛ فالحياة هي التغيّر، وغياب التغيير دليل على الجمود والركود، والثبات، وفي بعض الحالات، يكون الجمود شكلاً من أشكال «الموت». فإذا كنت تجلس إلى طاولة مفاوضات، وتفاوض من غير أن ترى ظهور أي تغيير فقد يعني هذا أنك أصبحت جزءاً من عملية الجمود الحاصلة. بل قد يُعزّز وجودُك هذا الجمود. ونظراً لكوني مُتحدّثة صريحة غالباً، وجدتُ نفسي عند بعض الطاولات أحضُرُ مفاوضاتٍ وهمية، لا يُعزِّزُ استمرارها سوى حضوري، الذي يثبتُ أن شيئاً ما يجب أن يحدث. وهذه نسخةٌ مُعقّدة من أسلوب الاحتواء والإخضاع.

إن الانغماس في الذات والكسل واليأس، كلها قوى تدفعنا إلى البقاء في مواقع تفاوضية يجدر بنا مغادرتها، لأننا نعلم أن المفاوضات فيها غدت عقيمة، وأن التغيير مُستحيل، وأن الجميع عالقون في جمودٍ ليس بمقدورهم التحرر منه. ومن المهم أن تتذكّر في مثل هذه الأوضاع أن قرارك بعدم المغادرة هو بحد ذاته قرار في بعض الأحيان يمنعنا غرورنا، أو عنادنا الشديد، أو خوفنا من ردود فعل الآخرين، من اختيار هذه القرارات الصعبة. وتصعب مواجهة هذه الأبعاد المُختلطة والمظلمة التي تصاحب عملية اتخاذ القرار، لكن إخفاقنا في اتخاذه يصبح أصعب حين تبدأ النتائج بالظهور للعيان.

الحرص على احترامنا قيمتنا الشخصية

إن اتخاذ القرار بالانسحاب من المفاوضات يمثل احترامنا قيمتنا الشخصية. فإن كنا نرى أننا عاجزون ومحدودون، فقد نقبل الجلوس حول طاولة مفاوضات، ونتمسك بالجلوس إليها لنبدو كأننا منشغلون بفعل شيءٍ مهم في حياتنا. وقد نستمر بمشاهدة التمثيليّة، أو بالإبقاء على وهمٍ ما، لأننا نجبن عن الانطلاق للبحث عن طريق آخر. قد لا نرغب في مواجهة الحقائق التي تخصنّا، أو في الاعتراف بداية، أننا ارتكبنا خطأً بذهابنا إلى طاولة مفاوضاتٍ غري مناسبة. فنحن نعيش في ظل حضارة، ترى دوماً أن الاستمرار بالعمل فضيلة، لكن علينا أن نميز بدقة، وأن نعرف ما نختار ولأي سببٍ نختاره. وإن لم نُشكّل جزءاً من الحل لمشكلةٍ ما، فقد نكون جزءاً من المشكلة نفسها.

إذا استمررتُ بالمفاوضات لأن الآخرين يؤكدون لي ضرورة استمراري، أو لأنهم يرغبون في بقائي فيها، فعليّ أن أحدّد ما إذا كانت هذه الدعوات تحترم استقامتي الشخصية أو لاتحترمها. وعليّ أيضاً أن أواجه بصدق رغبتي الخاصة في كسب القبول على حساب هذه الاستقامة. فقد يرغب الآخرون ببساطة في بقائي لمساعدتهم في تجنّب الخيارات الصعبة التي يتعين عليهم

القيام بها. وقد يكون في الاستمرار هنا تخريبٌ للذات، وإلى جعل الاستمرار نموجذاً يُحتذى من قِبَل الآخرين سيساعدهم على تدمير أنفسهم. لذا عليك أن تجِدَ الشجاعة وتواجه جُبنك لتساعد الآخرين على الاقتداء بك.

الاعتراف بالرفض

إذا رفضت مغادرة طاولةِ مفاوضاتٍ يجب عليك تركُها، وإذا رفضت الانتقال إلى حقائق جديدة عندما تكتشف أنك لن تستطيع استخدام أساليب التصرف الجديدة في المفاوضات، فمن المهم جداً أن تعترف، بهذا القرار، بالرفض. وعندما ترفض محاولة ترك الموقع الذي تفاوض منه والبحث عن موقع جديد، ستشعر دوماً بإغراءٍ لإيقاع اللوم على الآخرين، والادعاء أنهم السبب وراء هذا الرفض، كأن تقول: «إنهم بأمس الحاجة إليّ؛ فوجودي في العملية أمرٌ حيوي بالنسبة إليهم، ولم يكن بإمكانهم عملُ شيءٍ وهم بعيدون عني، إنهم يعتمدون عليّ، لم أشأ أن أخيّب أملهم»... إلى آخر ما هنالك والقائمة هنا طويلة. تبدو هذه الأسباب في ظاهرها إيجابية، إلا أنها تمثل قائمة من الأعذار التي توقع اللوم والإسقاط على الآخرين ليس غير. والسبب الحقيقي الذي يمنعك من مغادرة طاولة مفاوضات تعلمُ أن عليك الانسحاب منها، هو فقدانك الشجاعة والقدرة على الإبداع. وهذه مشكلتك وليست مشكلة الآخرين.

إن الانسحاب من المفاوضات أمرٌ عسير، لكن الأصعب منه هو الاستمرار بموقع تفاوضي لا تشعر فيه بأنك تنتمي إليه أو بأنه ملائم للبقاء فيه. وجلوسك حول طاولة مفاوضات غير متكافئة يعني أنك بدأت العملية التفاوضية وأنت تعلم أن المشاركين الآخرين يقبلون عدم الإنصاف الذي يكتنف المحادثات. وقد لا يختار هؤلاء التغيير، وهذا حقهم. وعدم رغبتك في تقبّل هذه الحقيقة هو مشكلتك وليس مشكلتهم. فإذا كنت تحترم قيمتك الشخصية بما يكفي، وتدرك أنك تستطيع تقديم طروحات هامة لحلّ النزاع، فلن يفيدك

أن تضيّع وقتك وجهدك مع أشخاص التزموا بالانغلاق ضمن أساليب للتفاوض، لا يمكنك تبنّيها.

ومن هنا، تجد أن الانسحاب من المفاوضات عملٌ يثبتُ احترامك قيمتَك الشخصية وإثباتك ذاتَك. فإذا كنت ترى قيمة لحياتك، وطاقتك، ولنفسك ذاتها، فعليك ألاّ تفاوض إلا في أفضل المواقع. قد تكون هذه المواقع غير متكافئة أيضاً، لكن الحال هكذا على الدوام. فإذا لم يكن هناك مهربٌ من عدم تكافؤها، فلتكن، على الأقل، الأفضل من بين المواقع. من المهم أن تنسحب بلباقة، وأنت ما زلت مُحتفظاً بكبريائك وكرامتك. وسيساعدك هذا في التركيز على أساليب التفاوض الأخرى، وستكون مفعماً بالأمل وأنت تغادر باتجاه الموقع التالي.

تمرين

فكّر في جميع طاولات التفاوض التي غادرتها خلال السنوات الخمس المنصرمة، واكتب بضع كلماتٍ موجزة عن هذه المواقع. وجانب كل موقع أسباب مغادرتك؛ ثم اكتب إلى جانب المواقع (نعم)، إن كنت توافق على سبب المغادرة، و(لا)، إن كنت لا توافق عليه. قم بهذه العملية بسرعة وبلا تفكير.

خذ الآن قائمة أساليب التفاوض العشرة المستخدمة في المواقع غير المتكافئة، انظر إلى كل موقع بتأمل، واسأل نفسك كيف تنطبق هذه الأساليب العشرة إلى الموقع. انظر إن كان هناك شيءٌ مألوف أو متطابق فيما بينها. ستجد أننا نشعر أحياناً، غريزياً، بأن علينا الانسحاب، لكننا لما نتعوّد بعدُ الثقةَ بهذه الغريزة. خذ الوقت الكافي لتفخر بأنك تمكنت من الانسحاب. ثم تَحَرَّ الأسباب التي لا تشعر بأنها كانت أسباباً موجبةً لهذا الانسحاب، وحاوِلْ أن تتأكد مِمّا كان يجري في هذه المواقع، وتأثير ما جرى عليك حتى اليوم.

فكر الآن في موقعين أو ثلاثة مواقع تفاوضية، تردّدْتَ إليها خلال حياتك وما زالت تُجْرى فيها مفاوضاتٌ متواصلة تشكّل جزءاً من حياتك اليومية. يمكنك أن تدرج اسم رئيسك في العمل، أو صديق لك، أو شريك أو منظمة تنتمي إليها؛ أو أحد النشاطات التي تشارك بها في مجتمعك. افحص كل موقع بعناية فترةً من الزمن. عليك أن تهتم بشكلٍ خاص بالأشخاص الذين يحاولون إزعاجك أو مضايقتك بشكلٍ متواصل. ففي المواطن التي تشعر فيها بالغضب والاستفزاز يمكنك أبداً ودائماً تعلّم الأمور الجديدة بالاهتمام.

هل كان عليك الانسحاب من أحد هذه المواقع؟ هل جرّبْتَ استخدام أي من الأساليب التسعة للتفاوض في أحد هذه المواقع؟ إن جربتها، ما الذي يمكن أن يحدث؟ هل ستترك المفاوضات إن شعرت بالحاجة إلى ذلك؟ وإن كنت لن تغادر، فلماذا؟ ما الذي يبقيك في المواقع التي يجب عليك تركها؟ هل تحب هذا الجزء من نفسك؟ هل ترغب في تقوية هذا الجزء من نفسك؟ هل تستطيع أن تتغير؟ هل تريد ذلك؟ ما الذي سيحدث إن تغيرت بالفعل؟ ساعد نفسك بكتابة مخاوفك والأشياء التي تُظهر غرورك أو تثير عنادك. أتخشى الانطباع الذي قد يكوّنه الآخرون عنك، أم تخشى ارتكاب خطأ ما بانسحابك، أم تكره الخسارة فقط؟.

تخيل أنك تغادر هذا الموقع. كيف ستنسحب؟ ما شعورك؟ أفزت أم خسرت بهذه العملية؟ هل تستطيع أن تجد مكاناً آخر تواصل فيه الحوار؟ هل تخشى ألاّ نجد هذا المكان؟ هل هذا سبب كافٍ يدفعك إلى البقاء حول طاولة المفاوضات؟ ما الذي تنوي فعله؟ في هذا المجال؟.

هل يمكنك أن تَعُدّ انسحابك من المفاوضات عملاً يقود إلى عتقك والحفاظ على قيمتك الشخصية وصدقك وشجاعتك واستقامتك وإبدائك التعاطف تجاه نفسك وتجاه الآخرين؟.

ما الثمن الذي تدفعه لاستمرارك بمفاوضاتٍ، ينبغي عليك الانسحاب منها؟ هل هذا الثمن يستحق أن تدفعه؟.

27

بعض التدابير الاحتياطية والوقائية

ها هي ذي أساليب التصرف العشرة التي يمكنك اتباعها في المفاوضات غير المتكافئة:

1. اكتشف وعش في أعمق وأضمن مساحة إنسانية، تسمح بها إمكاناتك وقدراتك.
2. كن صادقاً، وقل الحقيقة.
3. احترم استقامتك ونزاهتك، ولو كلّفك ذلك الكثير.
4. ضرورة إيجاد مساحة للتعاطف عند طاولة المفاوضات.
5. ارسم خطاً فاصلاً في الرمال بلا قسوة.
6. توسّع واشرح سياق النزاع وملابساته.
7. اعتمد الابتكار والتجديد.
8. حدد ما تعرفه وما لا تعرفه.
9. استمر بالحوار.
10. اعرف متى وكيف تنسحب من المفاوضات.

ستلاحظ حتماً إذا عدت بتفكيرك إلى الوراء، أنك وجدت هذه الأساليب صعبة. وأنا أوافقك على صعوبتها. وأعلم أيضاً أن ما تعانيه الآن، مفاوضاتٍ غير متكافئة، بمواجهتك أمرٌ شاق. هذه الأساليب تقدم لك وسائل صعبة، إلا أنها ستجعلك في وضع أفضل، وستوفر لك فرصاً أفضل. لإجراء تغييرات إيجابية. فالذهاب باستمرار إلى مواقع تفاوضية غير متكافئة هو بحد ذاته مشكلة هامة. لكن عندما تذهب وفي جعبتك وسائل جديدةٍ تستخدمها في هذه المواقع، إضافة إلى شعورك بإمكان إجراء التغييرات، ستتحسن عملية التفاوض.

القدرة على رؤية الأشياء من منظور صحيح

سأذكر فيما يلي بعض التحذيرات المناسبة. من المهم جداً عند استخدامك هذه الأساليب في التصرف أن تفعل ذلك بدقةٍ وبطريقةٍ عقلانية وعاطفية وأخلاقية. لقد قدمتُ لك تمريناً بسيطاً مع كل واحد من هذه الأساليب، لأمنحك فرصة للتركيز على هذا النوع من العمل. ومن السهل حفظ هذه القائمة، أو التظاهر باستخدام هذه الأساليب؛ لكنْ أن تعيش تجربة ممارستها، بأمانةٍ وصدق وبطريقةٍ إبداعية وخلاّقة، أمرٌ مُختلِفٌ تماماً. كل هذه الأساليب تتطلب مستوىً معيناً من الشجاعة والإرادة والفعل، تسهم جميعاً في إظهار الحقيقة. ويمكنك التظاهر بأنك تفعل ذلك، لكنك لن تنجح.

قد ترغب في استخدام هذه الأساليب لتحقق «النصر» في المفاوضات غير المتكافئة. فإذا كان الوضع كذلك، فحريٌّ بك أن تعود لتفكّر ملياً فيما قلته لك فعلاً في هذا الكتاب. إن فوزي بشيءٍ على حساب شيءٍ آخر، يعني أن هذا الانتصار هو نصرٌ أجوف بالتأكيد. ربما حققت النصر، إلا أن هذا النصر سيؤدي للانتقاص من إنسانيتي. فهذا هو بالضبط الأمر الذي ضايقك من كل

هؤلاء الناس الذي يتمسّكون بثباتٍ بقوة الهيمنة في المفاوضات غير المتكافئة. إذن لماذا تريد أن تكون واحداً منهم؟ إذا كنت تهدف إلى الانتقام، فقد أخطأت بقراءة هذا الكتاب.

أعلمُ أن هذا الكلام يبدو فظاً وأن وقعه قد يكون عنيفاً عليك، لكنني كتبت هذا الكتاب بعنايةٍ ودقة، وحاولت أن أكون واضحة جداً فيما كتبت. أنا لا أسعى لمساعدة الناس على التصرف بأساليب غريبة في المفاوضات غير المتكافئة كما يفعلون حالياً. فهذا الكتاب والأساليب التي يدعو لها تتطلب منك جهداً كبيراً، لكنها تمنحك في الوقت ذاته، فرصاً أكبر للنّموّ ولتصبح أكثر كمالاً، وأكثر قدْرةً على تحقيق ذاتك.

أنا أشعر بقدرٍ كبيرٍ من التعاطف مع الأشخاص الذين سئموا وتعبوا من اضطرارهم إلى الذهاب إلى المواقع التفاوضية غير المتكافئة. ففي كثيرٍ من الأحيان يكون رد فعلي مماثلاً لرد فعلهم. وعندما أفقد القدرة على رؤية الأشياء من منظورها الصحيح، أحاول استرداد هذه القدرة مرةً أخرى. وإليك الطريقة التي أتّبعها في فعل ذلك.

تمرين

حاول أن تطفو بنفسك عالياً نحو سحابة. أعلمُ أن هذا القول يبدو غريباً، لكن أفعل ذلك بأية طريقةٍ كانت، دع نفسك تطفو عالياً. قد يكون الأمر مُسلياً بالفعل. اجلس واستَرْخِ واستمتع بالمنظر. إنه منظرٌ بانوراميٌّ شامل، أليس كذلك! تخيل الآن أنه نظراً لقدرتك على رؤية الكون بأكمله، فأنت مُجهز بقدراتٍ لا تمكّنك فقط من الرؤية الشاملة للمكان، وإنما للزمان أيضاً. تخيّل ببطيء مئتي سنةٍ ماضية. ثم تخيل الآن مئتي سنةٍ قادمة. خذ حاجتك من الوقت لتفعل ذلك. لعلّك لاحظت أنه قد أصبح لديك الآن أربعمئة سنة تتلاعب بها، أي أن لديك مخزوناً وافراً من الوقت.

تذكّر الآن آخر مرة جلست فيها إلى طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة، واسأل نفسك هنا، وأنت جالسٌ تحدّق إلى الكون المعروف لك، وتُفكّر في الامتداد الزمني الواصل بين مئتي سنة سالفة ومئتي سنة قادمة، عن مدى أهمية هذه القضية. فكّر في الأمر فترة وجيزة.

وأخيراً، ستُضطر للعودة إلى الأرض، للنزول من بين الغيوم لتواجه المكان والزمان الذي تعيش فيهما الآن. فأهلاً بك.

التمس المعرفة

بعد أن أصبَحْت قادراً نوعاً ما على رؤية الأشياء من منظورٍ صحيح، قد تبدأ بإدراك أهمية توسيع قدراتك على المعرفة. فكلنا نناضل من أجل تحقيق قدراتٍ شاملة، تُمَكّننا من تحمّل مسؤولية أنفسنا. ونرغبُ جميعاً بتصحيح بعض الأخطاء التي ارتكبناها في الماضي. كما نأمل جميعاً بإيجاد مستقبل أفضل لأولادنا. وأساليب التصرف في المفاوضات غير المتكافئة التي تحدثنا عنها، تجعل هذه الأعمال ممكنة.

أعتقد أن إيراد قصة أخرى عن ابنتي تريشيا سيقدّم لك طريقة أخرى لتخيّل أساليب التصرف.

قصة

في مرحلة مُبكّرة من حياة تريشيا، أظهرت الدلائل أنها تستطيع تحقيق نجاحاتٍ دراسيّةً هامة. فقد تميّزت بحب استطلاع قوي وذكاءٍ طبيعي شديد، كما تمتّعت بالانضباط الذي يساعدها على مُتابعة تفوّقها. كانت من غير ريب الحلم الذي يصبح حقيقة بالنسبة إلى معلماتها كلهن، وأظهرت تقدّماً مُطرداً في استيعاب النظام التربوي التعليمي المُتّبع في الولايات المتحدة وفهمه.

وجدتُ تطابقاً بين سمات تريشيا وسماتي، وكغيري من الأمهات، شعرت بالفرح والفخر بها، إلا أنني كنت أشعر أيضاً بالخوف الذي ينتج من الرغبة في إنقاذ أطفالك من الأبعاد المزعجة التي عرفتها في تاريخك الشخصي. لهذا السبب، كنت حذرةً ويقظة من الدعم القوي الذي تمنحه حضارتنا لطفلةٍ مثل تريشيا من ناحية التركيز المُفْرط على الإنجازات الدراسية. فكثيرٌ من المكافآت تأتي نتيجة هذا البُعد مما يسهل حدوث عدم التوازن.

كنت أشعر بالقلق تجاه هذا الأمر، وفي بعض الأحيان كنت أناقش الموضوع معها بالطريقة التي تُناقِشُ فيها الأمهات والأولاد المسائل المُعقدة. كنت في هذه المُناقشات أظهر لها تشجيعي للجانب الهزلي من شخصيتها، أو للجانب القوي والغني، أو لقدراتها الفنية، أو مهاراتها الرياضية، وكان الهدف من ذلك مُساعدتها في اكتشاف إمكاناتها الكامنة والوصول إلى الكمال في تحقيق ذاتها. لم أكن واثقة تماماً من أنها كانت تفهم ما أرمي إليه، بالرغم من أنها كانت تشعر بلا شك بإلحاحي غير المقصود الذي كنت أشير به إلى هذه الموضوعات.

عندما كانت في الصف الثالث، ذهبْتُ برفقة والدها إلى أحد أمسيات الآباء التي يجري فيها «عرض» نشاطات الأطفال. لم يقتصر هذا على لقاء المعلّمة على انفرادٍ فقط، إنما، وحسب أنظمة مدرستها، تضمّن الاحتفال إلقاء نظرةٍ عامة على الغرفة التي تضم مُلصقات لكل المشروعات التي قدّمها الأطفال. وكالعادة انهالت عليها مُعلمتها في الجلسة الانفرادية بالثناء والإطراء، وحبست أنفاسي بانفعال، بينما أخذنا نتجول في الغرفة ونشاهد المعروضات.

كانت المعلمة قد علّقت على إحدى لوحات النشرات كل الصور التي رسمها أطفال الصف. وكان كل طفلٍ رسم لوحة تُمثل ما يرد أن يصبح عليه عندما يصير بالغاً. استعرضْنا هذه اللوحات بحثاً عن لوحة تريشيا. كانت هناك لوحاتٌ كثيرة من بينها «عندما أكبر أريد أن أكون رائد فضاء» أو «أريد أن أصبح

راقصة باليه عندما أكبر»، وكانت هذه تختلط مع لوحاتٍ أخرى متواضعة عن رجال الإطفاء ومضيفي الطائرات. جلبت لنا الرسومُ التي صاحبت هذه العباراتِ البهجةَ والسرور.

وأخيراً وجدنا لوحة تريشيا. كانت لوحتها تمثل شابة تُحدّق إلينا، وتبتسم لنا ببساطة. لم تكن ترتدي زيّاً خاصاً، أو تتحدّث عن نشاط مُتخصّص، أو تتمتع بصفات مميّزة خاصة. تحت اللوحة كتبت تريشيا ما يلي: «عندما أكبر سأكون إنساناً كاملاً». عُدْنا بعد ذلك إلى إمعان النظر في بقية اللوحات. لم يكن هناك مجال للشك في أنها كانت الطفلة الوحيدة في الصف التي أرادت بلوغ هذا الهدف النادر الفريد.

وبمُضيّ السنين، وحينما كنت أراها تنال أنواع المكافآت والجوائز والتقديرات، التي كان العديد منها دراسياً، كنت أتذكّر دوماً قصة هذه اللوحة. وتقوى هذه الذكْرى وتزداد، عندما أرى هذه المكافآت، العامة والخاصة، التي تتلقّاها لكونها كاملة، أو المكافآت الأخرى التي تضيع منها خلال سعيها لتحقيق هذا الكمال. وكما جرت عادة الأمهات في كل مكان، أذكِّر تريشيا بهذه الحادثة من وقتٍ لآخر. أتخيلها الآن وهي تقرأ ما كتبته عنها، وتقول في نفسها: «ها هي ذي أمي قد عادت لذكر القصة ثانية». لكن اعلمي يا تريشيا أن القصة الجيدة المملوءة بالحكمة تستحق أن تُروى عدة مرات.

28

تخيل المستقبل

دعوة لمتابعة الرقصة

لعلك تذكر أنني أخبرتك في بداية هذا الكتاب عن رغبتي في أن يبدأ هذا الكتاب حواراً. وأنا على وشك إنهاء الجانب المتعلق بي حيث قمت باستهلال الحوار. أعتقد أنك أصبحت الآن تعرف ردود فعلك حول هذا الكتاب. أما تعليقاتي النهائية فهي تتعلق بردود الفعل هذه.

إذا أعجبك الكتاب، فسيسرني أن أعلم ما الذي أعجبك فيه ولماذا أعجبك! فهذا سيساعد على زيادة معرفتي، وسيحسن قدرتي على الابتكار والتجديد. والأهم من ذلك، سيساعدنا كلينا على الاستمرار بالحوار.

وإذا أعجبك الكتاب ـ لكنك اكتشفت بحدسك ومن خلال القراءة، بعض انحرافاتي، وأفكاري الخاطئة ومحدوديتي ـ فأنا أرغب في أن تُعلِمني بذلك أيضاً. قد أوافقك الرأي ببساطة، لكن هذا أيضاً يشكّل جزءاً من الحوار. وإذا أردت أن تقول لي: إن نافذتي على الحقيقة مفتوحة جزئياً، فأقول لك إنني حذرتك من هذه الحقيقة منذ البداية. فأنا لم أفكّر قطّ بأن ما كتبته يشكّل كل الحقيقة، وحاولت أن أؤكد لك هذا الأمر في كل مكانٍ في الكتاب.

فكل ما كتبته يعكس العدسات أو المنظار الذي أنظر به إلى الحقيقة، وكونها لا تطابق الحقائق التي تراها أنت، مسألة اعترفت بها منذ البداية، وأعود للتأكيد عليها. لهذا السبب هناك حوار، لنتشارك في هذا المنظار، الذي سيجعلنا جميعاً ننمو ونتعلم ونوسع وجهات نظرنا الشاملة.

وبناء على ذلك، قد يكون لديك آراءٌ أطلقَتْها تعليقاتي، وتشك بعدم معرفتي لها وبحاجتي لمعرفتها. أنا أرغب حقاً في أن تُخبرني عنها. ومع ذلك تحقّقح منها أولاً، وتأكّدْ من أنك لا تُفرغ حقيقة قديمة في قالبٍ جديد. فبعد مرور خمسين سنة لم تعد تأسر اهتمامي تلك الحقائقُ القديمة المغلّفة بقوالب جديدة والتي يروّج لها الناس. من الممكن أيضاً أن أكون قد حفزتك على تصوّر أمورٍ أبعد من التي تخيلتها أنا، وهذا الأمر سيسعدني كثيراً. وإذا استطعتَ إقناع الآخرين بعمل الشيء نفسه، فسيزداد سروري. أما أكثر ما يسعدني، فهو معرفتي باستمتاعك كثيراً في أثناء قيامك بهذا العمل.

وأخيراً، أود أن أوجه خطابي بشكلٍ مباشر إلى الأشخاص الذين لم يعجبهم ما قلته في هذا الكتاب، والذين يرغبون بلا أدنى شك في إعلامي بهذا. إذا أغضبك الكتاب فأنا أستطيع أن أشعر بقدرٍ من التعاطف تجاهك، إلا أنني لن أهتم كثيراً بمجرد السماع عن مسألة غضبك. فمنذ وقتٍ طويل وأنا أذهب إلى مواقع مفاوضات غير متكافئة، وأصبح الغضب يضجرني. وإذا أردت أن تعبّر عن غضبك، فعليك شراء نسخةٍ ثانية من الكتاب ومن ثَمَّ إتلافها. وهكذا يكون الضرر أخف، إضافة بالطبع إلى القليل من الربح الذي أتوقع أن يعود عليّ من هذا التصرف. بعد ذلك فكّر في الكتاب ملياً مدة ستة أشهر. ثم إذا شعرت بعد ذلك بأنك بحاجةٍ لإنقاذي من أساليبي الخاطئة، فأعلمني بذلك، فهذا أيضاً حوار.

كلي أملٌ أن ينشأ بمرور الزمن عند كل من يقرأ هذا الكتاب أسلوب جديد، للتعامل مع المفاوضات غير المتكافئة، يمنحنا جميعاً مزيداً من الأمل

في معالجة النزاعات. كما أرجو أن يخلق حواراتٍ جديدة متعددة. نرغب جميعاً بالاستمرار بها فتراتٍ طويلة جداً.

وفي النهاية، أود أن أنهي هذا الحوار بملاحظة تشجيعية، بموجزٍ عن الأسباب التي دفعتْني لكتابة ما كتبته. فبينما كنت أتقدّم في كتابة هذا الكتاب، كنت أرتقي معه، حيث واجهت صراعاتٍ وتحدّياتٍ جديدة، واكتشفت عوائق جديدة تحول تطوّري الشخصي، كما واجهتُ أشكالاً جديدةً من الخوف والمحدوديّة، واحتفلْتُ بأوجهٍ جديدة من الصدق والشجاعة.

وعلي أية حال، لماذا كل هذه الضجة والجلبة حول فض النزاعات؟ في الواقع لأنها حالة إنسانية رئيسة وجوهرية. وكما أسلفت من قبل، كل النزاعات إنْ هي إلا نزاعاتٌ داخلية تنعكس ظاهرياً على عالمنا الخارجي. وعندما نستطيع مواجهة النزاعات داخل أنفسنا بشكل إيجابي، نستطيع أيضاً أن نواجهها «خارج» أنفسنا بشكل إيجابي. فنحن ـ الجنس البشري ـ اجتماعيون بطبعنا، وفي الوقت الذي نستطيع فيه أن نعيش حياة النسّاك، إلا أن هذه الحياة تنقصها العاطفة، والمتعة والبهجة والكمال. وإن مدّ أيدينا للآخرين، يعني أننا نجازف بحدوث النزاع والخلاف، بل نضمن ذلك، نظراً لأن كل التفاعلات الإنسانية تحمل في طيّاتها هذه المخاطرة وهذه الفرصة. ففي تعاملي اليومي مع الآخرين، تظهر شكوكي وتقلّباتي وحيرتي وأخطائي، وهذه تُشكّل مادة النزاعات والخلافات التي أعاني منها.

ومن هنا، إذا أردت أن أستمتع بحياةٍ أكْمل وأتّم، وإذا أردت أن أناضل من أجل تطوير ذاتي وزيادة تطور الآخرين، فعليّ أن أجازف بحدوث الخلاف والنزاع. ونظراً لأننا جميعاً مخلوقات تعاني من التمزق والمحدودية، فنحن حتماً سنجد أننا في معجم النزاعات نشعر بنوع من عدم التكافؤ مع الآخرين وتجاه هذه المهمة، أي مهمة فض النزاع. إن الأدوات التي تمكّننا من التعامل

مع شعورنا بعدم التكافؤ هي الأدوات التي تمكّننا من عيش حياةٍ أكمل، كما تسمح لنا بالتطور، وقبل كل شيء بمحبة بعضنا بعضاً بصدق.

عندما أجد نفسي أصارع هذا التحدي، وقد التبست عليّ الأمور، ولا أعرف أي طريق اختار، أجد أن أفضل ما يمكنني فعله لتوضيح الأمور هو كتابة النقش الذي أرغب أن يكتب على قبري، فما العبارة التي أريد أن ألخّص بها حياتي على هذا الكوكب؟ وكيف ستُقْرأ وتُفسر؟ ما الذي أتمنى أن يُقال عني؟ أعرف بعض هذه العبارات بوضوح، وبعضها الآخر ما يزال في مرحلة التطوّر، كما أن هناك أقوالاً أخرى لمّا أتخيلْها بَعْدُ. وبمرور الأيام، اكتشفت فائدة هذا التمرين في توضيح خياراتي. ليست هذه غاياتي أو الغرض الذي أبغي الوصول إليه بقدر ما هي مسيرة أو طريقة حياة.

سأورد فيما يلي مثالاً يساعدك على فهم ما أعنيه. فأنا على سبيل المثال أريد أن تُذْكر الأشياء التالية في النقش الذي سيُكتَب على ضريحي: كانوا يتصرفون معها يومياً بأساليب تغريها على استخدام التهكم والسخرية، لكنها كانت ترفض، لم تجفل أو تنفر من مواجهة تحديات الحياة، لكنها تمسّكت بالحياة بكلتا يديها، وعاشتها بنشاطٍ ووعي بقدر ما تستطيع. وُلِدَتْ بمخزونٍ قليلٍ من التواضع والصبر والشجاعة، لكنها واجهت هذا العجز وعملت جاهدة لتكتشف الوفرة والغنى، وعندما طلِب منها أن تختار فضلّت الحكمة على المعرفة والحقيقة على الشعور بالأمن، ومن خلال إخفاقاتها وأخطائها، عرفت معنى التعاطف، اعتزّت باستقامتها الشخصية ودفعت في بعض الأحيان ثمناً باهظاً للحفاظ عليها، وتعلّمت أن تُحب بصدق.

من مُنطلق روح هذه العبارات كتبتُ هذا الكتاب. وكتمرينٍ أخير، أشجعك على كتابة العبارة التي ترغب في نقشها على ضريحك.

بعض الكتب
التي أنصح بقراءتها

Allport, G. W. (1958). *The nature of prejudice.* New York: Doubleday.
Arendt, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of evil.* New York: Penguin Books.
Becker, E. (1973). *The denial of death.* New York: Free Press.
Belenky, M. F., Clinchy, B., Goldberger, N. R., & Tarule, J. M. (1986). *Women's ways of knowing.* New York: Basic Books.
Berger, J., Blomberg, S., Fox, C., Dibb, M., & Hollis, R. (1972). *Ways of seeing.* New York: Penguin Books.
Berke, J. H. (1988). *The tyranny of malice.* New York: Summit Books.
Bohm, D. (1980). *Wholeness and the implicate order.* Boston: Ark Paperbacks.
Bohm, D., & Peat, F. D. (1987). *Science, order, and creativity.* New York: Bantam Books.
Bonhoeffer, D. (1971). *Letters and papers from prison* (E. Bethge, Ed.). New York: Macmillan.

Buber, M. (1958). *I and Thou* (2nd ed.). New York: Macmillan.
Capra, F. (1975). *The Tao of physics.* Boulder, CO: Shambhala.
Capra, F. (1982). *The turning point: Science, society, and the rising culture.* New York: Free Press.
Capra, F. (1988). *Uncommon wisdom: Conversations with remarkable people.* New York: Bantam Books.
Carse, J. P. (1986). *Finite and infinite games: A vision of play and possibility* New York: Free Press.
Christ, C. P. (1987). *Laughter of Aphrodite.* San Francisco: HarperCollins.
Cleveland, H. (1985). *The knowledge executive.* New York: Truman Talley Books.
Connolly, M. (1954). *Mr. Blue.* New York: Doubleday.
Cousins, N. (1987). *The pathology of power.* New York: Norton.
DePree, M. (1989). *Leadership is an art.* New York: Doubleday.
Dewey, J. (1929). *Individualism: Old and new.* New York: Capricorn.
Einstein, A. (1983). *Essays in humanism.* New York: Philosophical Library.
Eisenstein, H. (1983). *Contemporary feminist thought.* Boston: Hall.
Eisler, R. (1987). *The chalice and the blade.* San Francisco: HarperCollins.
Eliade, M. (1957). *The sacred and the profane: The nature of religion.* New York: Harcourt Brace Jovanovich.
Eliot, T. S. (1963). *The complete poems and plays: 1909–1950.* Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.
Emerson, R. W. (1967). *Self-reliance* White Plains, NY: Peter Pauper.
Estes, C. P. (1992). *Women who run with the wolves.* New York: Ballantine Books.
Ferguson, M. (1980). *The Aquarian conspiracy.* Los Angeles: Tarcher.
Ferguson, M. (1987) *PragMagic.* New York: Pocket Books.
Frankl, V. E. (1959). *Man's search for meaning.* Boston: Beacon Press.
Fromm, E. (1976). *To have or to be?* New York: Bantam.
Frost, R. (1969). *The poetry of Robert Frost: The collected poems* (E. C. Lathem, Ed.). Troy, MO: Holt, Rinehart & Winston.

Fuller, R. B. (1983). *Intuition* (2nd ed.). San Luis Obispo, CA: Impact.

Gardner, H. (1985). *The mind's new science.* New York: Basic Books.

Gardner, J. W. (1963). *Self-renewal: The individual and the innovative society.* New York: HarperCollins.

Gardner, J. W. (1984). *Excellence: Can we be equal and excellent too?* (rev. ed.). New York: Norton.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gould, S. J. (1981). *The mismeasure of man.* New York: Norton.

Gruen, A. (1988). *The betrayal of the self: The fear of autonomy in men and women* (H. Hannum and H. Hannum, Trans.). New York: Grove Press.

Hoffer, E. (1951). *The true believer: Thoughts on the nature of mass movements.* New York: HarperCollins.

Hoffer, E. (1952). *The ordeal of change.* New York: HarperCollins.

Houston, J. (1992). *The hero and the goddess.* New York: Ballantine Books.

Howe, N., & Strauss, B. (1993). *13th Gen: Abort, retry, ignore, fail?* New York: Vintage Books.

Jones, R. S. (1982). *Physics as metaphor.* New York: Meridian.

Jung, C. G. (1958). *The undiscovered self.* New York: Mentor Books.

Jung, C. G. (1963). *Memories, dreams, reflections* (A. Jaffe, Ed.). New York: Vintage Books.

Koestler, A. (1972). *The roots of coincidence.* New York: Vintage Books.

Koestler, A. (1978). *Janus: A summing up.* New York: Vintage Books.

Kopp, S. (1978). *An end to innocence: Facing life without illusions.* Toronto: Bantam Books.

Krishnamurti, J., & Bohm, D. (1986). *The future of humanity.* San Francisco: HarperCollins.

Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by.* Chicago: University of Chicago Press.

Laudan, L. (1977). *Progress and its problems: Towards a theory of scientific growth.* Berkeley: University of California Press.
Maslow, A. H. (Ed.). (1959). *New knowledge in human values.* South Bend, IN: Regnery/Gateway.
May, R. (1975). *The courage to create.* New York: Bantam.
May, R. (1983). *The discovery of being.* New York: Norton.
May, R. (1985). *My quest for beauty.* New York: Saybrook.
Mayerhoff, M. (1971). *On caring.* New York: Perennial Library.
Mead, G. H. (1984). *On social psychology.* Chicago: University of Chicago Press.
Miller, J. A. (1988). *The way of suffering: A geography of crisis.* Washington, DC: Georgetown University Press.
Miller, J. B. (1976). *Toward a new psychology of women.* Boston: Beacon Press.
Montagu, A., & Matson, F. (1983). *The dehumanization of man.* New York: McGraw-Hill.
Moore, T. (1992). *Care of the soul: A guide for cultivating depth and sacrednes in everyday life.* New York: HarperCollins.
Moses, J. (1989). *Oneness: Great principles shared by all religions.* New York: Ballantine Books.
Moustakas, C. E. (1956). *The self: Explorations in personal growth.* New York: HarperCollins.
Neihardt, J. G. (1979). *Black Elk speaks: Being the life story of a holy man of the Oglala Sioux.* Lincoln: University of Nebraska Press.
Nietzsche, F. (1955). *Beyond good and evil.* Chicago: Regnery.
Peat, F. D. (1987). *Synchronicity: The bridge between matter and mind.* New York: Bantam Books.
Percy, W. (1987). *The Thanatos syndrome.* New York: Ivy Books.
Pirsig, R. M. (1991). *Lila: An inquiry into morals.* New York: Bantam Books.
Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature.* New York: Bantam.
Progoff, I. (1973). *Jung, synchronicity, and human destiny: C. G. Jung's theory of meaningful coincidence.* New York: Julian Press.
Progoff, I. (1985). *The dynamics of hope: Perspectives of process in anxiety and creativity, imagery and dreams.* New York: Dialogue House Library.

Reason, P., & Rowan, J. (1981). *Human inquiry: A source book of new paradigm research.* New York: Wiley.

Robbins, T. (1990). *Skinny legs and all.* New York: Bantam Books.

Schur, E. M. (1984). *Labeling women deviant: Gender, stigma, and social control.* New York: Random House.

Seelig, C. (Ed.). (1982). *Ideas and opinions: Albert Einstein.* New York: Crown.

Solovyov, V. (1985). *The meaning of love* (T. R. Beyer, Trans. & Ed.). West Stockbridge, MA: Lindisfarne. (Originally published 1945.)

Sontag, S. (1990). *Illness as a metaphor and AIDS and its metaphors.* New York: Doubleday.

Teilhard de Chardin, P. (1965a). *Hymn of the universe.* New York: HarperCollins.

Teilhard de Chardin, P. (1965b). *The phenomenon of man* (2nd ed.). New York: HarperCollins.

Tillich, P. (1952). *The courage to be.* New Haven, CT: Yale University Press.

Walker, B. B. (1992). *The I Ching or book of changes.* New York: St. Martin's Press.

Welch, S. D. (1990). *A feminist ethic of risk.* Minneapolis, MN: Fortress Press.

Wilber, K. (1979). *No boundary: Eastern and Western approaches to personal growth.* Boston: Shambhala.

Wilber, K. (Ed.). (1984). *Quantum questions: Mystical writings of the world's greatest physicists.* Boston: Shambhala.

Zukav, G. (1979). *The dancing Wu-li masters: An overview of the new physics.* New York: Morrow.

Zukav, G. (1989). *The seat of the soul.* New York: Simon & Schuster.

المراجع

Aiken, L. H., & Sage, W. M. (1993). Staffing national health care reform: A role for advanced practice nurses. *Akron Law Review, 26*(2), 187-211.

Alinsky, S. D. (1971). *Rules for radicals.* New York: Random House.

Allport, G. W. (1958). *The nature of prejudice.* New York: Doubleday.

Arendt, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem· A report on the banality of evil.* New York: Penguin Books.

Bok, S. (1978). *Lying: Moral choice in public and private life.* New York: Random House.

Carse, J. P. (1986). *Finite and infinite games: A vision of play and possibility.* New York: Free Press.

Cousins, N. (1987). *The pathology of power.* New York: Norton.

Farrell, W. (1993). *The myth of male power.* New York: Simon & Schuster.

French, J.R.P., & Raven, B. H. (1963). The bases of power. In E. P. Hollander & R. G. Hunt (Eds.), *Current perspectives in social psychology.* New York: Oxford University Press.

Frost, R. (1969). *The poetry of Robert Frost: The collected poems* (E. C. Lathem, Ed.). Troy, MO: Holt, Rinehart & Winston.

Koestler, A. (1978). *Janus: A summing up*. New York: Vintage Books.

Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University Press.

Mead, G. H. (1964). *On social psychology*. Chicago: University of Chicago Press.

Pirsig, R. M. (1991). *Lila: An inquiry into morals*. New York: Bantam Books.

Robbins, T. (1990). *Skinny legs and all*. New York: Bantam Books.

Walker, B. B. (1992). *The I Ching or book of changes*. New York: St. Martin's Press.

الفهرس

آراء البعد الصامت 258
الآراء السائدة 74
أأريد أن أتطور أم لا 204
أأريد أن تقل النزاعات الموجودة في حياتي أم. . .
205
آسيا 242
الآمال 89، 100
الآي تشينج 333، 335
آيخمان 184
آينشتاين 102
الإبادة الجماعية 137، 138
إبادة كوكب الأرض 80
ابتداع الحقائق الجديدة 238
الابتعاد 111
ابتداع أساطير جديدة 100
ابتداع الأفكار الجديدة 106
الابتكار 216، 370، 375، 377، 381، 386، 400،
403، 430
ابتكار طرق جديدة 156
الابتكار والتجديد 380، 388
الأبحاث الفلسفية الشرقية 62
إبداء الانتقادات 293
إبداء التعاطف 329
إبداء المساعدة 145، 146
الإبداع (الإبداعية) 110، 207، 233، 242، 251،
252، 268، 288، 337، 338، 339، 343، 370،
371، 377، 379، 388، 419، 423، 433
إبداع الاستعارات 94، 380
الإبداع الإنساني 117
إبداع الحقائق الجديدة 377
إبداع الحلول من الحقائق 342
الإبطاء في التفكير 319
الأبعاد الاجتماعية 99
الأبعاد الأسرية 99
الأبعاد الأسطورية الشعرية 98
الأبعاد الإنسانية 264، 265
الأبعاد الثقافية 99
الأبعاد الدينية 99
الأبعاد الشخصية 99
الأبعاد الصامتة 256
الأبعاد العرقية 99
الأبعاد القومية 99
الأبعاد الهامة للحقيقة 356
إبلاغ الآخرين بالخط الفاصل الذي رسمته في الرمال
345
اتباع السلوك الرسمي البارد 171
الاتجاه العام السائد 84، 85
اتخاذ القرار (القرارات) 208، 213، 215
اتخاذ القرار بالإكراه 210
اتخاذ القرارات الأخلاقية 218، 302

اتخاذ القرارات السليمة 397
اتخاذ المواقف الدفاعية 293
اتركي الطاولة 341
الاتزان 333
اتساع المدى 251
اتضاح الرؤية 363
الاتفاق السري 148
الاتفاقات السرية 148
اتفاقية جنتلمان 349
الاتكال على الآخرين 233
الاتكال المتبادل 413
الاتكالية 88، 253
اتهام الآخرين 189
إثارة إعجاب الآخرين 291
إثارة القضية 158
الأثرياء 59، 121
الإجراءات القانونية 145
الإجماع 427
الإجهاد العصبي 267
الإجهاض 305
الأجوبة الجديدة 238
الأجوبة السهلة والسريعة 231
الأجوبة الصحيحة 93
الأجوبة القديمة 236، 237، 238
الأجيال القادمة 85، 198
أحب هذا البحر 321
الإحباط 28، 48، 66، 85، 123، 160، 177، 182، 214، 345، 385، 395، 419
إحباط الآمال 338
الإحباط الذاتي 64
الإحباط العشوائي 277
أحبها في الآخرين 335
الاحتجاز العاطفي للرهائن 176، 189
الاحتيال 145، 148، 150
الاحترام 99، 160، 267
احترام استقامتك ونزاهتك 425، 300
احترام حريات الآخرين 222
احترام المرء قيمته الفعلية إنساناً 263
الاحتضار 383
الاحتمال 333
الاحتواء 217، 431
الاحتيال 160، 166
الاحتيال والصفقات السرّية 147، 162
الأحداث 231
أحداث البيئة العلاجية المناسبة للمرضى 278
إحداث التأثير 77
الإحساس الإنساني 223
الإحساس بالكفاءة الذاتية 198
إحساسك الخاص بالحقيقة 303
الأحلام 89، 100، 375
الأحلام التي نؤمن ونتمسك بها 240
إحياء الأبعاد المفقودة 258
الأخبار 97
الأخبار الجديرة بالاهتمام 222
الأخبار الحقيقية 147
الأخبار المحلية 315
اختزال الجذور 105
اختلاف الجنس 194
الاختلاف الوظيفي الناجم عن التركيز على قوة الهيمنة 86
الاختلال في التوازن 120
الاختيار 58، 238، 243
الاختيار بالنيابة عن الآخرين 62
الاختيار بين أمرين 255
الأخذ بالثار 90، 113، 114، 136، 142
الإخضاع 217، 431
إخضاعنا للطبيعة 80
الأخطاء 62، 183
إخفاء خداعنا وروعنا 223
الإخفاق 71، 280، 363

الإخفاق في الاستفادة من جهود الآخرين 345
الإخفاق في إيجاد الحل 117
الإخفاق في التعليم 385
الإخفاق المحصن 217
الإخلاص 173، 275
الأخلاق (الأخلاقيات) 173، 280
الأخلاق الرفيعة 209
أخلاقيات الرعاية الصحية 397
أخلاقيات المهنة 29
اختلال التوازن 58
أداء العمل بالطريقة المألوفة 343
الإدارة التنظيمية 19
الإدارة المشتركة 244
الأداة القيمة 428
أدب الرجال الأسطوري الشعري 244
الأدب الشرقي 333
إدخال التعاطف إلى المفاوضات 328
الإدراك 105
إدراك الاتكال المتبادل 413
إدراك الألم والرغبة في تخفيفه 317
الإدراك الذاتي 276
الادعاء والإبداع 337
ادعاءات الانتماء الجنسي 195
الادعاءات الظالمة 353
أدعياء الحقوق والمبدعين 352
إذا لم يكن بالإمكان تغيير القواعد والقوانين 209
الإذعان 161، 162، 163، 256، 303، 347، 358
الإذلال 150
الأذى البالغ 124
الأذى البسيط 124
الأذى الجسدي 268
الإرادة 437
إرادة رب العالمين 307
أراندت (هانا) 184
الإرباك 42، 284
الارتباط 360، 385
الارتباط الإنساني 417
الارتباك 146، 205، 253، 416
الارتباك الشخصي 84
الارتباك الوطني 138
الارتعاشات العصبية 31
الارتقاء 201، 202، 203
الارتقاء إلى ما وراء التركيز الثابت على قوة الهيمنة 90
الارتقاء والتطور 201
ارتكاب الأخطاء 65
ارتكاب الظلم 162، 166
الارتياب 375
الارتياح 289، 312، 315، 325، 420
أرثور = كوستلر
ارسم خطاً فاصلاً في الرمال بلا قسوة 337، 436
الإرشاد من الأرواح 69
الأرض 99
الإرهاق 158
الأرواح 259
الازدهار 278، 373
الازدواجية 251
ازدياد حدة العنف 41
الإزعاج 235، 319، 342، 354
الإزعاج الذي يسببه التوسع 360
الإساءة 342
الأساطير 98، 100، 101، 102، 104، 105، 106
الأساطير الإغريقية الرومانية 100
أساطير الحرب التقليدية 99
الأساطير المسيحية 100
الأساطير المهيمنة على حضارتنا 100
الأساطير اليهودية 100
أساليب بنّاءة للتعامل مع. . . 227
أساليب التصرّف 229
أساليب التلاعب 137، 158، 162، 171، 224

أساليب التلاعب والمناورة 150
الأساليب الحمقاء والمزعجة 182
الأساليب غير التقليدية في التفاوض 211
أساليب قوة الهيمنة 139
أساليب المعالجة العقلية والتحليلية 247
الأساليب النظرية 273
الاستجابات الخلاّقة للصراعات الإنسانية 13
الاستجابات السطحية 112
استخدام الاستعارات 104
استخدام استعارات الحرب 252
استخدام الأسلوب العدواني 80
استخدام الأكاذيب 181
استخدام التعليم وسيلة للابتكار 385
استخدام التلاعب والمناورة 135، 136
استخدام قوة الهيمنة 88، 136، 138، 193، 345
استخدام القوة وسيلة للهيمنة 98
استخدام المخدرات 365
استخدام المناورات 204
الاستخفاف 150
الاستخفاف بالآخرين 174
الاستخفاف بالاستقامة الصحية 300
الاستخفاف بالقوانين 292
الاستخفاف الطائش 309
استراحة مع التلاعب 153
أستراليا 19
الاسترخاء 36، 179
الاستسلام 161
الاستعارات التي نعيش في ظلها 96
الاستعارة (الاستعارات) 94، 95، 96، 97، 99، 104، 105، 106، 243، 252، 381
الاستعارة الأساسية في حضارتنا 96
استعارة الحرب 97، 98، 104، 380
أستعد لمواجهة احتمال لا يسرني 220
الاستعداد لرؤية وتقدير الاحتمال 222
استعدادي للصمود بمفردي 308
استغلال 349، 352
الاستغلال الذي تتعرض له الممرضات 324
استغلال الممرضات 267
الاستغلال من قبل الآخرين 334
الاستفادة من الفرص 48
الاستفزاز 435
الاستقامة 147، 310، 359
الاستقامة الأخلاقية 310
الاستقامة تشبه الأبوّة قليلاً 300
الاستقامة الشخصية 88، 311، 312، 313، 314، 315، 334، 371، 428
الاستقرار 105، 143
الاستقلال الذاتي 60، 101، 193
الاستمتاع بالعملية 378
استمداد القوة من خلال التعاطف 323
استمرار بالحوار 406، 412، 413، 416، 417، 419، 442
الاستمرار بالمفاوضات 53
الاستمرار الذاتي لقوة الهيمنة 82
الاستمرار في الأساليب التقليدية 205
الاستمرار في البقاء 71
الاستمرار في الحوار 49
استمرار النزاع 72
الاستمرارية 105، 252
الاستكبار 345
الاستياء 218
استيضاح الأمور 366
الأسر في المواقع التفاوضية غير المتكافئة 196
الأسرار الغامضة والأساطير 243
الأسرة التقليدية الأمريكية 101
الأسرية المبكرة 198
الأسطورة 99، 103، 105
الأسطورة الإغريقية 245
الأسطورة الأمريكية 103
أسطورة القوة الذكرية 78

الإسقاط 298
الإسقاط وإلقاء اللوم على الآخرين 182، 189، 318، 396
أسلحة الدمار 96
الأسلحة النووية 113
أسلوب التخاطب 51
أسلوب التلاعب 131، 133، 144، 147
أسلوب الحل الواحد 371
أسلوب الدورة القصيرة... 167
أسلوب المسايرة 178
أسلوب المهاجمة 149
الأسلوب الهجومي 150
الأسى 314، 382
الأشخاص الأرفع 307
الأشخاص الأقوياء 42
الأشخاص السود الأذكياء 256
الأشخاص العاديون 60
الأشخاص العقلانيون 122
الأشخاص المتشائمون 234
الأشخاص المتلاعبون 149
الأشخاص المسيطرين 176
الإشفاق على الذات 283
أشكال التلاعب 158
الاشمئزاز 172
الأصحاء 121
أصحاب الامتياز 385
أصحاب المهن 121
أصرخْ في المتلوين الصُم 96
الإصغاء إلى الآخرين 290، 319
الإصغاء كوسيلة تحفز على الإبداع 288
الإصلاح السطحي 106، 108، 109، 111، 112
إصلاح المراهقون 365
الإصلاحات السريعة 300
أصنع رؤية للاستقامة الشخصية 310
الأضاليل 222
الاضطراب 173، 355
الاضطرابات النفسية 268
الاضطهاد 64
أضيئوا أنوار الليل 141
إطالة فترة الحياة الإنسانية 242
الأطباء 415
الإطراء 143، 144، 145، 157، 178، 162، 349، 440
الإطراء والتملق 142
أطراف النزاع 98
الأطفال الذين يشعرون بالقدرة الكلية 197
الأطفال بحاجة إلى أمهم أكثر من أبيهم 81
الأطفال الضعفاء 197
الأطفال في المواقع التفاوضية غير المتكافئة 192
الاطمئنان 277
إظهار التعاطف 319، 324، 360
إظهار التعاطف تجاه نفسي 318
إظهار التعاطف عند الطاولات التفاوضية غير المتكافئة 318، 320، 334
إظهار التعاطف نحو الآخرين 319
إظهار الحقيقة 437
إظهار المشاعر والآراء 159
إعادة بناء الحقيقة الاجتماعية 223، 251
إعادة ترتيب الحقائق عند التعامل مع... 223
إعادة النشاط إلى الانقباضات القلبية 26
الاعتداء على الروح الإنسانية 223
الاعتداد بالنفس 65
الاعتدال 223، 333
الاعتذار 366
الاعتراف بالرفض 433
الاعتراف بأنك مدين 146
الاعتراف بتغيرات قوة الهيمنة 85
الاعتراف بضرورة التحرك 410
الاعتراف بظلال الحالة الإنسانية 235
الاعتقاد أننا نعرف كل شيء 94

الاعتماد على الإحساس الداخلي 350
الاعتماد على الذات 98
الاعتماد على القوة 44
الاعتماد على النفس 220
الاعتمادات التعليمية 210
الاعتمادات الموارد المالية 213
اعتمد الابتكار 370، 437
الاعتناء بالأولاد 83
الاعتناء بالنفس 408
إعجاب المضطهدون 351
إعداد الجواب المعاكس 290
الأعذار 166، 391، 433
الأعراف 330
الأعراف 120
أعرف أنني مصيب. . . 192
اعرف أوهامك 400
اعرف متى وكيف تنسحب من المفاوضات 422
إعلان الحرب 108
إعلانات الأعمال 97
إعلانات الرعاية الصحية 96
أعلم أنه ليست لديّ القوة الكافية لتغيير أي شيء 192
الأعمال الحقيرة 274
الأعمال الطائشة 303
الإعياء 288، 420
الإغاظة 179، 351
أغاني الحب العاطفية 84
الاغتصاب 327
اغتنام الفرص 63
الإغراء 269، 351
الإغريق 59
الإغواء 156، 157، 206
الأغيار 101
الافتخار بالنفس 314
افتراض العامل الأخلاقي 302
الافتقار للقوة 77
أفريقيات 242
الأفضليات 122، 143
أفضل دروس حياتي 37
الأفكار 74، 397
الأفكار الجديدة 288، 396، 398
الأفكار الجيدة 115
الأفكار الخاطئة 71
الأفكار الموازية 115
الأفكار الهامة 368، 398
أفلاطون 95
الاقتصاد 97
الإقصاء 73
الأقليات 213
الأقليات العرقية 73، 257، 372، 374
الإقناع 135، 163، 169
إقناع الآخرين 443
الإقناع الأخلاقي 311
الإقناع الأخلاقي للقانون 148
أقنعة التلاعب 142
الأقوياء 122
آلاقية 61، 122
الأكاذيب 181، 327
أكاذيب تثير الفزع 177
اكتساب المعرفة 253
الاكتشاف 47
اكتشاف أخطاء الآخرين ليس بالأمر الصعب 183
اكتشاف الحدود 362
اكتشاف الخيارات الجديدة 230
اكتشاف فرص لا متناهية 409
اكتشف وعش في أعمق وأضمن مساحة إنسانية 263
الإكراه 77، 150، 221، 231
الإكراه بالتهديد 150
إل. دون = ملكي
آلام الحياة 317
ألبورت (جوردون) 149

الالتزام 403
الالتزام بالتعاطف 323
الالتزام بالموثوقية والأصالة الشخصية 271
التزام الصدق 319
التزام الصمت 65، 312، 367
التمس المعرفة 439
الإلحاح 161، 381
إلحاق الأذى بالآخرين 385
الألغاز الأولية 327
إلقاء اللوم على الآخرين 182، 189، 194
الألم 15
الألم الإنساني 180
ألمانيا 137، 138
إلموري (بيف مال) 18
الإله 106
الإلهاء 292
إليزابيث (القديسة) 325
إلينور = كيرش
إلين 17
أم. تي. في 244
الأمان (الأمانة) الشخصية 49، 276
الأمان (الأمانة) 207، 279، 289، 303
الامتثال 161
امتزاج الأعراق 246
الامتعاض 218
امتلاك السيطرة 77
الامتناع عن إبداء المشاعر والآراء 159، 163
الامتناع عن استغلال الفرصة 117
الامتناع عن إظهار التعاطف 329
الامتياز (الامتيازات) 62، 121، 122!، 123، 188، 202، 342
الامتيازات الاجتماعية 124
الأمثلة 388
الأمراض المستعصية 304
امرأة بيضاء تجلس إلى الطاولة 215
أمريكا 105
الأمريكيون 298، 372، 374
الأمريكيون الآسيويون 374
الأمريكيون الأصليون 68
الأمريكيون الأوائل 59
الأمريكيون المتحدرون من أصول أوروبية 372
الإمكانات الإبداعية 414
الإمكانات الإنسانية 251
الإمكانات الخلاقة والإبداعية الكامنة 353
الإمكانات اللامتناهية للنفس الإنسانية 222
الإمكانات المادية 118
الأمل 173
الأمن 86، 143، 192، 201، 279
الأموال الفيدرالية 387
الأمور الخافية والغامضة 94
أن ما نراه هو الصواب 235
أنا 335
أنا لا أفهم قصدك تماماً 155
أنا هنا لأبدع 341
أنباء غير سارة 234
أنباء مخلصة وصادقة 234
انبعاث الاهتمام بالروحانية 241
الانتباه لإمكان الاحتواء أو الاستيعاب في وقت مبكر 342
الانتحار 168، 303، 306
الانتحارات المخططة 304
انتظار المستقبل 377
الانتقاص 150، 205
الانتقاص من الآخرين 182، 290
الانتقاص من الشيء 174
الانتقال الآمن 37
الانتقام 113، 150، 157، 297، 351، 420
الانتقام من مشكلة عدم التكافؤ 419
الانتماء الجنسي 115، 120، 157، 194، 142
الانجراف في صراعات 277

الانحراف الغريب في التفكير 414
الانحراف الناتج عن الصمت 64
الانحرافات 46، 48، 71، 206، 219
انحرافات الاعتداد بالنفس والغرور 65
الانحرافات التي تشوب صدقك 325
انحرافات الديموقراطية 59
الانحرافات الناتجة عن الامتيازات 62
الانحياز 81
الانحياز العرقي 372
الانحياز المنظم 82
إندونيسيا 249
إنزال اللوم على الآخرين 298
الانزعاج 95، 114، 253، 262، 292، 355، 360
الانزلاق عارياً إلى الأسفل 94
الإنسان حيوان عاقل 302
الإنسانية 199
الانسجام 113، 346، 348
الانسجام مع أوهام الآخرين 402
الانسجام مع القوانين 113
الانسحاب 159
الانسحاب من المفاوضات 429، 432، 434
أنصار حل النزاع 82، 100
أنصار العدل 301
الإنصاف 11، 83، 114، 178، 217
انصهار الأعراق 246
الانضباط 254، 439
أنظر إلى الخلف 206
الأنظمة 75
الأنظمة الأبوية 241
الأنظمة الاجتماعية 82
الأنظمة الإرشادية 361
الأنظمة الأسرية 196
الأنظمة الدينية 146
أنظمة الرعاية الصحية 372
أنظمة الفلسفة الشرقية 242
الانعتاق 293، 319، 370، 400
انعدام التكافؤ بيني وبين الآخرين 76
الانعزال 123
الانعكاس المتبادل 107
الانغماس في الذات 432
الانفتاح 333، 374، 404
الانفتاح على القادمين 221
الانفعال 218
إنقاذ الآخرين 199
الانقباضات القلبية 25
انقطاع الأمل المفرط 154
الإنكار 234، 417
الإنكار الاجتماعي للنساء 416
إنكار محدوديتنا 318
أننا كنا بالأمس أقل تطوراً 201
إنهم بأمسّ الحاجة إليّ 433
إنهم كالأغصان الميتة لا خير فيهم 186
انهيار الإمكانات الخلاقة 173
انهيار كتلة دول أوروبا الشرقية 256
أنيتا = هيل
الإهانة 124، 225
الاهتمام 186
الأهداف 91
الأهداف التي أسعى لها 211
الإهمال والحذف 363
أهمية دعم المرأة 361
أوافق على ما يجري 160
أوامر الطبيب 304
أوبرمان (كورين) 17
أوروبا 242
أوروبا الشرقية 256
أوزي 120
الأوغاد 200، 395، 396
الأوقات المظلمة 206
أولاد الشوارع 322

أولسون (جريج) 18
الأوهام 104، 106، 165، 375، 376، 400
الأوهام التي نحيا في ظلها 104
الأوهام الشائعة والمألوفة 375
الأوهام المعقدة 331
أوهير (ترشي) 16
إيجاد حلول للنزاعات 102
إيجاد السياق المناسب لإجراء الحوار 39
إيجاد الشجاعة 312
إيجاد معاوضات غير متكافئة 45
الإيدز 58، 96، 97، 244، 245، 248، 257
الإيديولوجيات المتضاربة 44
أيرين = شفيتش
إيڤيت = فيتور
إيقاع اللوم على الآخرين 433
أيكين وسيج 285
الإيماءات المغرورة 329
الإيمان 333
الإيمان بالطريقة الوحيدة الصحيحة 256
أينشتين 43

پات مال = مانوس
پات = موكيا
پاتي = بيك
پاتولوجيا 44
بارتيشينكوف 279
بارثولوم (بيل) 18
البالغون 365
بالنساء نجسد حيوانيتنا 302
بجاليليو 71
البحث عن أمنا وأبينا 196
البحث في الأساطير 98
البدء بالحوار 41
البدائل 92، 237
برادين (وارن) 18

البرازيل 19
البراعة 232
البراعة الكلامية 76
البرامج التعليمية الصحية المهنية 373
بركة الأساطير السحرية 100
برنامج الأعمال 214
برنامج العمل السريع 347
البريدج 336
البساطة 333
البشر 41
البشر الخطائون 316
البشر المحدودون 110
البعد الأخلاقي 264
البعد الإنساني 398
بعد الثقة 434
بعض الأكاذيب مقبولة لأنني أقصد بها الخير 181، 189
بعض التدابير الاحتياطية والوقائية 436
البكاء 37، 222
بلا قسوة 341، 342
البلاء 332
البلاغة الكلامية 77
البلاغة اللفظية 77
البلاهة المتعمدة 154، 155، 163
بناء حقائق اجتماعية جديدة 224
بنو البشر الضعفاء المحدودين 316
بنية الثورات العلمية 236
البهتان 283
البهجة 150، 413، 444
پوب = بيك
بوبي = لي
البوذية 244
بوسطن 23
بوك (سيسلا) 144
پول سي = بيك

بونيان (تيري) 18
بيتهوفن 279
بيرسيج (روبرت) 61
البيرو 249
البيسبول 51
بيع الروح 300
بيع النفس 425
بيف مال = إلموري
بيك (باتي) 16، 126، 127
بيك (بوب) 16
بيك (بول سي) 16
بيك (ريتا ماسارت) 16
بيك (كين) 16
بيك (ليون) 16
بيك (ميري) 16
بيك (نانسي) 18، 390
بيكي 126، 127، 261، 262
بيكي = كريتيك
بيكي مال = جاڤون
بيل = بارثولوم
بيل = كليتون

التأثر بالحقائق الأخرى 287
التأثيرات المطلوبة 406
تاريخ الجنس البشري 71
التأمل 262
تأملات في لهب الشمعة 411
تبادل أدوار السيطرة 69
تبادل الثقة مع الآخرين 187
التباين 385
التبعية 88، 205، 253
تبن المتناقضات 256
التامية 253
التثقيف 381، 385
التجديد 380
التجديد والابتكار 377، 389
التجربة الإنسانية 417، 418
التجربة والخطأ 48
التجمد 171
تجنّب الخيارات الصعبة 432
تجنب الدعابات المعروفة 379
تجنب القسوة 349
تجنب القوة أو الفاعلية الأخلاقية 307
التهجم 159، 299
التحدث مع الجيران 359
التحدي (التحديات) 114، 118، 147، 171، 205، 211، 234، 275، 318
التحدي الأكبر 115
تحدي العيش 105
التحديات الجديدة 341
التحديات الواقعية 268
تحديد التكافؤ 78، 357
تحديد السلوك الشخصي 420
تحديد مركز الرؤيا 44
تحديد المكان الذي تقف فيه 277
تحديد الوقت المناسب 396، 407
تحديد الموقع 43
التحرّر 319، 375، 376، 400، 432
التحرّر من الشر 333
التحزب العرقي 215
تحطيم الخصم 69
تحطيم القواعد 14
التحفظ 333
تحقيق التطور 120
تحقيق التوازن 234
تحقيق التوازن والمساواة 113
تحقيق الذات 107، 203، 276، 417
تحقيق السلام العالمي 247
تحقيق السيادة 192
تحقيق السيطرة والهيمنة 261

نقق من الأوهام 375
يق النتائج المرجوّة 88
يق النجاح 79
نكم 47
كم النظام الأبوي 307
تلل من الالتزام 159
عليلات الإحصائية 338
مل الأمور وحدي 220
ىول 431
ىول إلى أساليب جديدة في التعامل مع . . . 229
ناصم 264
نجيل 150
ـير العواطف وإماتتها 180، 189
ـيب الذات 433
نطيط العصبي 28، 29، 31
نويف 150
فيل 102، 106، 139، 161، 298
ل البدائل 92
ل المستقبل 442
نيلات 261
ـ الأمر 113
ـ الأمر بالانسجام والانتقام 113
ق الشفق 220
قيق والفحص 197
ميز 172
ير الناس الآخرين 172
ىور النظام الاقتصادي 41
كر 296
مر 159
اث الثقافي والحضاري 72
احم بين الناس 239
اكيب الاجتماعية 317
اكيب الاقتصادية والسياسية 113
انيم 37
بية الحسنة 143

ترشي = أوهير
تركيب الذرة 244
التركيبات التعاونية 242
التركيبات الهرمية 250
التركيبة الاجتماعية في الولايات المتحدة 229
التركيز 403
التركيز الثابت والمستمر على قوة الهيمنة 80
التركيز على أساليب التفاوض 434
التركيز المفرط على الإنجازات الدراسية 440
ترنيمة أبانا 30
تريسيا = كريتيك
تريشيا 225، 439، 440، 441
التسامح 333
التسامح الديني 239
تستجيب زوجتي لهذه الطريقة بشكل جيد 204
التسلسل الهرمي 317، 362، 371، 415
التسليم بوجود عوائق ثقافية حضارية 328
التسلية 388
التسويات الجزئية 114، 115
التسويات الضحلة 112
التسوية 69، 428
التشاحن 264
تشارلز = جيسيريت
التشاور 69
التشبث 346
التشبث بالرأي 44
التشبيه بجزيء أل دي. إن. أي 252
التشنجات 31
التشهير 150
التشوش (التشويش) 96، 99، 138، 181، 284
التشوق 84
التشوق إلى الماضي 120
تشويش المفاوضات 401
تشويه الحقائق 401، 406
تشويه السمعة 150

تصحيح عدم التوازن 240
التصرف بقسوة 351
التصعيد 140
التصلب 140
تصوّر طرق جديدة للتعامل مع . . . 208
تصوّرات إضافية عن قوة الهيمنة 137
تصوري الخاص للحقيقة 219
التضحية 187
التضليل 358
التطفل 104
التطور 56، 190، 200، 201، 257، 431
التطور الإنساني 200
التطور الثقافي 48
تطور الحركات النسوية 242
التطور في اتجاه يبتعد عن الطرق التقليدية . . . 203
التطور في المواقع التفاوضية غير المتكافئة 201
تطوّر النماذج 239
التطور والتغيير 201
التطور الوحيد الحقيقي 431
التطورات النشوئية 99
تطوير أنفسنا 203
التطوير الذاتي 444
تطوير الشعور بالتعاطف 328
التطوير المهني للمرضات 19
التظاهر بالانسجام بطريقة سطحية 403
التظاهر بالمعرفة الزائدة 403
التظاهر بمظهر الشخص الصادق 291
التعابير العادية 96
التعارف 51
التعاطف 216، 239، 275، 311، 316، 317، 318، 320، 321، 322، 323، 325، 328، 329، 330، 332، 333، 335، 343، 347، 371، 385، 390، 395، 401، 406، 410، 414، 416، 429، 436، 438، 455
التعاطف الإنساني 222
التعاطف تجاه الآباء 322
التعاطف تجاه نفسي وتجاه الآخرين 205، 232، 318، 324، 348، 435
التعاطف التلقائي 324
التعاطف الحقيقي 143
التعاطف الدافىء 324
التعاطف العفوي 324
التعاطف عند طاولة المفاوضات 319
تعاطي المخدرات بين المراهقين 365
التعاطي مع تحديات الحياة القاسية 328
التعامل مع ثورات الغضب 234
التعامل مع الطاولات غير المتكافئة 117
التعامل مع القضايا من زاوية واحدة 49
التعامل مع المفاوضات غير المتكافئة 443
التعاون 49، 87، 88، 252
التعاون بين الطرفين 87
التعب 204، 341، 408، 420
التعبير 117، 125
تعدد الأجناس 214
تعدد الحضارات 241
التعرف على العدسات 46
تعريف الله (والعياذ بالله) 105
تعريف الديموقراطية 59
التعزيز الاجتماعي 84
تعزيز العامل الشخصي عند الآخرين 199
التعصب 320
تعظيم الذات 210، 291
التعقيد 306، 322
التعلم 47، 373، 385، 396، 403
تعلم الإصغاء بدقة إلى الآخرين 288
تعلّم الأمور الجديرة بالاهتمام 435
تعلّم الخطاب الإنساني من الشرق 332
تعلم الصبر 321
التعلم من الآخرين 404
التعليم 93، 381، 384

لتعمق في الأمور 267
لتعهد بالانفتاح 374
لتغذية 64
تغذية التلاعب عن طريق ممارسة التلاعب الفكري 134
لتغطية المنظرية 270
التغلب على الصعاب 54
التغلب على عدم التكافىء 195
تغير الحقيقة الاجتماعية في الحياة اليومية 244
تغير المقاييس 72
تغييب النفس 185
التغيرات التطورية 239
التغيير (التغيرات) 35، 105، 114، 233، 237، 408، 431
تغيير التوزيع الاجتماعي 86
التغيير السريع في الديمغرافيات العرقية 372
تغيير القانون 273، 374
تغيير المواقع التفاوضية 409، 410، 431
تغيير (تغيرات) النماذج 235، 236، 238، 240، 241
التغيير يهدف إلى خلق التوازن 240
تغييرات الحياة 249
التغييرات في السلوكيات 191
التغيرات الوطنية 273
التفاعلات الإنسانية 444
التفاعلات الشخصية 122
التفاهم 215
التفاهة 155
التفاوت 385
التفاوض الإيجابي 278
التفاوض في الموقع غير المتكافىء 25، 46، 114، 116، 159، 196، 310، 342، 356
التفاؤل 41، 207
التفرقة (بين الجنسين) العنصرية 115، 292، 373، 374
التفرقة في العمر 115
التفضل 182
التفضيل الجنسي 120
تفعيل حب الاستطلاع 376
التفكير الأخلاقي 59
التفكير بأسلوب (إما هذا/ أو ذاك) 255
التفكير بطريقة عاطفية شاملة 252
التفكير الحضاري 347
التفكير السليم 141
التفكير العميق 102، 296
التفكير المتروي قبل الذهاب إلى المفاوضات 76، 92، 236
التفكير المزدوج 246
التفكير النقدي 64
تفهم قيمة الدولار 225
التفوق 69، 76، 84، 115، 188
التفوق على بني جنسك 190
تقبل الأمور الخفيَّة والغامضة 93
تقبل الذات 254
التقبل العاطفي 51
تقدير التحدي الذي يثير التعاطف 319
التقديرات 441
تقديم الحجج 391
التقييم الذاتي 420
التقييم الذاتي الصادق وغير المتحيز 199
التكافؤ 67، 69، 72، 86، 117
تكافؤ الطاولة 74
التكافؤ في المفاوضات 61
التكافؤ المطلوب 89
التكافؤ المعطى 177
تكافؤ المفاوضات 428
التكامل 417
التكتم 333، 367
تكديس المعارف 271
التكرار القسري للمشاركين 202، 205
تكساس 18، 22، 151

التكنولوجيا 235
تكنولوجيا المعلومات الجديدة 236، 241
التكيف 403
التلاعب 63، 133، 134، 135، 139، 140، 142، 144، 146، 147، 149، 150، 155، 156، 159، 160، 169، 230، 231، 311، 371، 379
التلاعب بالجينات 315
التلاعب بالحقيقة 261
التلاعب بالقلوب 230
التلاعب العقلي 134
التلاعب الغافل 153
التلاعب الفكري 134
التلاعب القسري العلني 139
التلاعب المضاد 371
التلاعب والمناورة 165
تلوث الهواء 362
التمام 254
تمجيد العقل 141
التمرد 293، 351
تمريض الحصة العقلية 19
التمزق 444
التملق 143، 145، 161
التميز (التمييز) 115، 140، 254، 391، 400
التمييز بين الأفكار 362
التمييز بين الجنسين 225، 226
تمييز المشاعر 180
تمييز التكافؤ 71
التنازل (التنازلات) 182، 217، 406
التنافر 51، 89
التنافس 70، 248، 254، 257، 274، 329، 346
التناقض الظاهري 93
التناوب 353
تناول الطعام 201
التنبؤ 75، 253، 378
التنبؤ بأسباب عدم التكافؤ 116
التنبؤ بالامتيازات 121
التنئيمات 362
التنظير 298
تنظيف الدماء 54
التنظيمات الاجتماعية 248
تنمية الشخصية 48
التنمية المدنية 146
تنمية المهارات 116
التنوع 322
التهجم 351، 385
التهديد (التهديدات) 80، 149، 162، 171، 351
التهذيب 111، 143، 223
تهذيب التعامل الإنساني في الوحدة 266
التهراب من الواقع 234
التهكُّم 173، 174، 177، 189، 193، 264، 308، 311، 445
التهنئات 168
تهنئات عيد الميلاد 194
التوازن 70، 120، 154، 251، 252، 257، 333، 337، 431
التوازن القائم بين الإيجابية والسلبية 160
التواصل 55
التواصل مع المرضى 178
التواضع 262، 276، 333، 445
التوتر 345، 388، 390
التوتر العاطفي 401
التوجه الشعبي العام 122
التوزع السكاني 120
توزيع قوة الهيمنة 86
التوسع 360
توسع في تفسير سياق النزاع وملابساته 356
توسيع الحقيقة 356
التوصل إلى القوة 278
التوصل إلى النتائج الإيجابية 352
توضيح طبيعة النزاع 219

توضيح القواعد 370
توضيح مكاني في موقع المفاوضات 219
توفير العناية الصحية 120
توقع الغموض 221
التوقعات الاجتماعية 198
توقعات الحد الأدنى 427
التوقف عن الإحساس بأي شعور 180
التوقيت 395، 396
توقيعنا وبصمتنا 200
التوكيد على صدق الآخرين 294
توم = روبينز
توماس = كوهن
تيري = بونيان
تيم = داستون
تيم = سايز
تيموثي 54، 55، 56

الثائر 124
الثقافات 82
الثقافات والحضارة الغربيّة 317
الثقافة العلاجية 19
الـثـقـة 103، 105، 140، 143، 148، 168، 173، 181، 186، 272، 415
الثقة بالغد 409
الثقة بالنفس 220، 264، 347
ثقة المرء بحدسه 399
الثقة المفرطة 309
الثقوب السوداء 245
الثمن 205
الثمن الباهظ 217
الثناء 440
الثورة 277، 293، 313

الجاذبية والعبث 163
الجاذبية والغنج 156
جاڤون (بيكي ماك) 16
چالفستون (بتكساس) 17، 18، 22، 151، 321
جامعة إيلينويز 19
جامعة تكساس 17، 19
جامعة ماركيت 19
جامعة ويسكونسين 19
جامعة يال 225
الجانب الآخر 178
جانيت = كريتشي
الجبن 294، 309
جدار برلين 257
جداول الأعمال السريعة 347
الجدل 247، 252
الجدل الخلافي 96
جدول الأعمال 111
جديلتي أل. دي. إن. آي. 253
الجدّية 289
جذور انحرافاتنا 58
الجذور الثقافية 61
جذور الأسطورية 99
الجرائيم 96
جرّب هذا. . . 94
الجروح 276
جريج = أولسون
جريف (مارثاهار) 17
الجريمة 225
جزيء أل. دي. إن. أي. 254
جزيء الكوارك 244
جزئيات ال دي. إن. أي. 256
جزئيات الألفا 245
الجشع 63، 297
الجشع المادي هو الدين (والعياذ بالله) 106
الجعة المكسوة بالرغوة 164
جلاية الصحون 164
جلب النظر 291

الجلسة التشريعية 67
الجلوس إلى طاولة غير متكافئة 264
جماعة الهمونج 362
الجمال 210، 216
الجمود 413، 417، 431
الجميع متفقون 236
الجنس 47، 123، 195، 405
الجنس القسرية 47
الجنون 335
جهاز التنفس الآلي القسري 34
الجهد 15، 210، 232
الجهل 384، 402، 404
جهل المعلومات 381
جو 390
الجواب الصحيح 62
الجوائز 441
الجور 86، 134، 150
جورج = هيربيرت ميد
جوردون = ألبورت
جوزيف = كامبيل
جون 354
جونسون 96
جوهر التحول 114
جي بيكير ميلر 149
جيبي (كريس) 18
جيري = ليستر
جيسيتن = كاكورد
جيسريت (تشارلز) 18
الجيل القادم 270
جين 368

حاجتنا للسيادة 201
الحالات الاستثنائية 33
الحلة الإنسانية 104
حاول أن تكون شديد الدّقة 354

الحب 63، 198، 216
حب الاستطلاع 243، 369، 376
حب الانتقام 86، 351
الحب الإنساني 98
الحب بصدق 445
الحب الحقيقي 278
حب الحياة 167
حب السيطرة 84، 134
الحب الشديد للحقيقة 268
حب المرء أولاده 263
حب الهيمنة والسيطرة 246
الحجج الكافية 73
حدد الأمور التي تعرفها 391
الحدس 173، 272، 310، 399
الحدة 293
الحدود 370
الحدود الضيقة 91
الحذر 333
الحذر الشديد في تأملاتي 103
الحذف 363
الحذف والإهمال 364
الحرب 59، 80، 83، 96، 97، 98، 104، 172، 173
حرب الاغتسال 168
الحرب بين الجنسين 195
الحرب ضد الفقر والمخدرات 97
الحرب العالمية الثانية 80
الحرج 55
الحرص على احترامنا قيمتنا الشخصية 432
الحركات الرجالية 98
الحركات النسوية 98، 414
الحركات النسوية في السبعينات 414
الحرمان 123
الحرمان المفاجىء 34
الحروب 99، 105

الحروب الصغيرة 41، 83
الحروب الكبيرة 41
الحروب المحلية 248
الحرية 171، 172، 173، 175، 251، 272، 273، 287، 293، 333، 370، 371، 401
حرية اتخاذ القرار 139
حرية الاختيار 62، 414
حرية التعبير 216، 257
حرية التعبير عن الحقائق البديلة 260
حرية السكان 358
الحرية الشخصية 59
الحرية الشخصية هي الدِّين (والعياذ بالله) 106
الحزن 226
الحسّ الأخلاقي 181
الحساسيات السياسية المربكة 118
الحساسية 275
حسم النزاعات 78
حسن التمييز 393
حسن الذوق 346
الحضارات المختلفة 71
حضارتنا مسلمات معينة تتعلق بالأسرة 196
الحضارة (الحضارات) 62، 63، 71، 74، 82، 83، 85، 141، 194، 231، 236، 237، 238، 289، 318، 346، 389
الحضارة الإغريقية 59
حضانة الأطفال 81
الحضانة المشتركة 81
حضور المفاوضات 217
الحظ العاثر 154
الحفاظ على الأفكار والآراء السائدة 74
الحفاظ على الكبرياء 348
حفل كوكتيل 125
حق المواطنية 60
الحقائق 96، 286، 291، 292، 298، 325، 349
الحقائق الاجتماعية الجديدة 243
الحقائق الأخلاقية 181
الحقائق البديهية 63
الحقائق الجديدة 230
الحقائق الصعبة 371
الحقائق القديمة 443
الحقائق المطلقة والأساسية 104
الحقد 283
الحقن الوريدي 305، 306
الحقوق المدنية 241، 281
الحقوق المكتسبة 247
حقوق النساء 414
حقول المعرفة 240
الحقيقة 43، 48، 58، 75، 90، 97، 104، 109، 122، 174، 178، 207، 223، 250، 282، 283، 284، 295، 330، 339، 386، 393، 433، 442، 443
الحقيقة الاجتماعية 306
حقيقة عدم التكافؤ 224
الحقيقة القديمة 330
الحقيقة ليست سوى نظام اجتماعي 238
الحقيقة المطلقة 75
الحقيقة مقلقة لبعض الناس 291
الحكايات 14، 16
حكاية رمزية 83
الحكم الذاتي 60
الحكمة 81، 102، 110، 181، 199، 271، 312، 333، 388
الحكومة الفيدرالية 285
الحل الأفضل للوضع 350
حل الخلافات 138
الحل الصحيح 49
حل الصراع 69
حل النزاع (النزاعات) 42، 45، 46، 67، 79، 81، 98، 103، 154، 155، 156، 166، 167، 217، 223، 238، 301، 337، 338، 380، 426، 433

حل النزاع عمل أخلاقي 65
الحلل الجاهزة 230
الحلم 95، 439
الحلول البديلة 169
الحلول السريعة القذرة 300
الحلول السهلة 112
الحلول الفعالة للنزاعات 100
الحماسة للتغيير 389
الحماقة 389، 402
الحماية 78، 289
حماية الحقيقة والاستقامة 359
حماية نقاط جهلنا 209
الحمقى 177
الحنان 32
الحوار (الحوارات) 39، 144، 406، 412، 413، 436
الحوار مع الآخر 107
الحوار المفتوح 69
الحوارات الثابتة 419
الحياة 30، 325، 413، 445
الحياة التي نعيشها أيّاً كان نوعها لها ثمن 205
الدحياة الإنسانية 219
الحياة الجامعية 381
الحياة الحقيقية 336
الحياة لم تعتبر غير جديرة بأن تعاش 101
حياة المتعة 102
الحياة مضحكة بشكل لا يصدق 389
الحياة هي اختيار بين أمرين 246
الحياة هي التغيّر 431
الحيرة 205
الحيوية 207، 403

الخاسرون 218
الخبث 303، 342، 351
خبراء فض النزاعات 219
خبراء المفاوضات 135
الخبرة 77
الخجل 146، 222، 293
الخداع 113، 134، 135، 144، 145، 146، 150، 160، 162، 163، 231، 358
خداع أنفسنا 165
خداع الذات 163، 351، 394
الخداع العقلي 135
خداع النفس 163، 166، 276، 293، 375
الخداع يكمن في القصد 146
خدعة العجلة 407
الخدعة المتبعة 150
الخدمات الصحية 387
خدمة الآخرين 278
الخزي 172، 179، 222
الخسارة (الخسائر) 78، 145، 217، 315، 323، 334، 354، 394، 412، 435
الخشونة 143، 254، 319، 351
الخصوصية 169
الخصومة (الخصومات) 70، 79، 97، 98
الخضوع 161، 162، 303
خط الدفاع الأخير 312
الخط الفاصل المرسوم في الرمال 355، 360، 371
الخطأ 48
الخطاب الأخلاقي في الواقعي 88
الخطر 335
خطر عدم التكافؤ 116
الخطر يكمن في النتيجة 146
خطوطك الفاصلة في الرمال 355
الخلاف (الخلافات) 80، 105، 292، 297، 323، 444
الخلاف الشريف 150
الخلاف مع الآخر 194
الخلافات القديمة 374
الخلايات السرطانية 96

خلط أوراق قوة الهيمنة 409
الخلط والارتباك 416
الخلق 252، 420، 423
خلق التغيرات 406
خلق حقائق اجتماعية جديدة 256
خلق الحلول المناسبة 338
خلق الخلافات 246
الخلل 188
خليج مكسيكو 18
خمس تغييرات عالمية 237
خمسة أشياء جميلة 153
الخوف 63، 104، 110، 138، 172، 177، 221، 294، 320، 413، 440، 444
الخوف الشديد 264
الخوف من إيقاع الأذى 291
الخوف من الملامة 378
الخيار الأخلاقي 313
الخيار الأربح 415
الخيار (الخيارات) الأفضل 109، 353
الخيار بالتوسع 251
الخيار الحيوي 219
الخيار المحدود بين أمرين إلى الجمع بينهما 246
الخيار الوحيد 349، 390
الخيارات 83، 100، 106، 109، 158، 161، 265، 311، 315، 355
خيارات الآخرين باتجاه التغيير 431
الخيارات الأخلاقية 302، 306، 307
الخيارات البسيطة 353
الخيارات الجديدة 100
خيارات الشخص الآخر 347
الخيارات الصعبة 351
الخيارات الفعالة 376
الخيارات اللازمة 401
الخيارات المفروضة 307
خياراتك المقبلة 355
الخيال 249
الخيال الإبداعي 102
الخيانة 197
الخيانة العظمى 106
الخيبة 123
الخيبة المبتذلة 177
الخير 22، 181، 303

دارلين = مارتين
داستون (تيم) 17
دافع السيطرة 267
دانييل 301
الدجل (الدجالون) 161، 175
الدخل القومي 83
الدستور 281
دع نفسك تطفو عالياً 438
الدعابة 51، 371، 379،380، 388، 390
الدعابة الحقيقية 379
دعائم الأسرة الأمريكية 196
الدعم الاجتماعي أو الثقافي 84
الدعم الاجتماعي للمعايير السلوكية 366
دعم الصادقين الآخرين 294
الدعم المتواصل لتراكيب الظلم 82
الدعوات 95
دعوة لمتابعة الرقصة 442
الدفاع عن النفس 311، 315، 396
دفع ثمن الاحتمال الأول 222
الدقة 279
الدلال 156
الدمار 172، 173
دموع 259
الديانات 106، 317
الديانات العلمية 307
الديمغرافيات العرقية 372
الديموقراطية 59، 61، 124

الديموقراطية الإغريقية الرومانية 302
الديموقراطية ديناً (والعياذ بالله) 106
الديموقراطية الروسية 244
الدِّين 105، 106، 248
الذات الزائفة 183
الذعر 119، 304
الذكاء 156، 173، 188، 250، 256، 268
الذكاء الشديد 105
الذكريات 35، 180، 296
الذكريات الأسيرة 258
الذكريات الكئيبة 259
الذهول 199
الذوق السليم 223

الراحة 75
الراديكاليون 149
الراشدون 198، 365
رافين 77
الربح 32، 315
الربط 240، 252
ربما أخطأت في العد 344
الربو 30، 31
الرثاء 283
رجال الإطفاء 441
الرجال البيض 215
رجال الدين 304
الرجال العميان الستة 287
الرجال مميزون عن النساء 121
رجل الإجراءات الناقصة 393
الرجل الملوّن 215
الرجولة 98
رحلة أمي نحو الموت 28
رد الصاع صاعين 330
ردود الفعل الإرادية للرضاعة 56
ردود الفعل الجسدية اللاإرادية 31
رسم الخط الفاصل في الرمال بلا قسوة 341، 343، 350، 351، 352، 403، 408، 429
الرضا 203، 236، 352، 354، 382، 384
الرضاعة 54، 55
الرضى الشخصي 52
الرعاية 32
الرعاية الصحية 87، 119، 174، 175، 212، 213، 273، 274، 278، 284، 285، 372
الرعب 225، 259
الرغبة بالتعلم 404
الرغبة بالهيمنة 63، 379
الرغبة في الانتقام 138، 329
الرغبة في تخيل حلول أفضل 139
الرغبة في المساعدة والشهامة 162
الرفاق الجدد يمتازون بالإبداعية والحيوية 207
الرفض 433
رفض الاستمرار بالمفاوضات 365
رفض الانتقال إلى حقائق جديدة 433
رفض التغيير 185
الرفض للاغتسال 168
الرقابة 279
الرقص في الشوارع 222
الرقصة الحسيّة المثقفة 221
الرقة 254، 333
الركود 377، 417، 431
الرهائن 176
الرهائن العاطفيون 185
الرواق بعد المفاوضات 294
روبرت = بيرسيج
روبيرت = فروست
روبينز (توم) 281
الروتين 404
الروح 383
روح الأحداث 222
روح الحالة الإنسانية 398

روح الدعابة 379
روح المبادرة 254
الروح المحركة 381، 382، 383
روح وسائل الإعلام 222
الروحانيات الشخصية 280
رؤى أوسع وأعمق للحقيقة 109، 111
الرؤى العميقة 109
رؤية الأشياء من منظورها الصحيح 438، 439
الرؤية الجديدة 108
رؤية الحقيقة 324
رؤية الخير 303
الرؤية الشاملة للمكان 438
رؤية مستقبلية عالمية وشاملة 91
الرؤية النهائية 283
الرياء 366
الرياضة 97
ريتاماسارت = بيك

زعزعة معتقداتنا 99
الزمن في جالفستون يسير ببطء 151
الزهو 176
زويرلين (ليندا) 18
زيادة النزاع 166
الزيف العام 184

سارة = لوني
سايز (تيم) 18
سباق التسلح 140
سحر المنافسة والخلاف 246
السخرية 105، 116، 173، 264، 308، 311، 445
السخرية من الآخرين 182
السرطان 58، 382
سرعة الفهم 321
السرور 382
السرية 104، 106
السعادة 150، 216، 235، 384، 417
السعي لانتهاز الفرص 44
السعي لتحقيق الحل 65
السعي لخلق التكافؤ 420
السعي للانتقام 299
السعي للسيطرة 250
السعي للنضج والارتقاء 193
سقراط 101
سقوط جدار برلين 257
السكان الأصليون الأمريكيون 374
سكرات الموت 398
السكرتيرات 362
السلام 99
سلامة التسوية 52
السلبية 111، 160، 256، 328
السلطتان التشريعية والسياسية 174
السلطة 60، 77، 100، 267
السلوك الأخلاقي 312، 313
السلوك الصحيح 333
السلوك العدائي 418
السلوك الهدام والمؤلم 329
السلوك والتعلم الإنساني 94
السلوكيات 157
سلوكيات الآخرين 162
السلوكيات الأخلاقية 209
السلوكيات الإلزامية 197
السلوكيات التقليدية 125، 212
سلوكيات التلاعب 170
سلوكيات السيطرة 193
السلوكيات الشائنة 163
السلوكيات الطبيعية 170
السلوكيات العقابية 86
السلوكيات القديمة 381
السلوكيات اللامسئولة 365
السلوكيات المتبعة 220

السلوكيات النموذجية 170
السمات الإنسانية 255
سماحة الطبع 84
السمة الطيبة 254
سن المراهقة 155
سنحزن إلى الأبد 327
سوء التمييز 264
سوء التوزيع 90
سوء المعاملة 334
سول إلينسكي 149
السويد 19، 230
سوينكرتون 18
سي. إن. إن 244
السيادة 69، 381
سيادة الطرق التقليدية 205
السياسة 97
السياق الإنساني 243
سيسلا = بوك
السيطرة 32، 122، 142، 209، 210، 214، 215، 216، 218، 246، 250، 251، 252، 253، 272، 315، 395
سيطرة الأطباء 324
السيطرة التامة على الموقف 192
السيطرة الخفية 423
السيطرة الداخلية على النفس 161
السيطرة على الآخرين 143، 249، 407، 409
السيطرة على الأمور 248
السيطرة على المريض 52
سيطرة قوة الهيمنة 407
السيطرة المبسطة 192
السيطرة المضادة 159
السيطرة والهيمنة 345
السيقان النحيفة وما إلى ذلك 281
سيكولوجية نسوية جديدة 149
سيمفونية الحياة 321

الشاذون 318
الشاطىء أفضل معلم لي 321
شاطىء خليج المكسيك 151
مشبكات العلاقات القائمة بين عمليات البعد الواحد 250
شبكة الأكاذيب 181
الشجاعة 48، 152، 154، 186، 216، 222، 250، 272، 292، 312، 330، 353، 416، 433، 437، 444، 445
الشجاعة في إجراء التغييرات 139
الشخصية المخادعة 300
الشر 22، 303، 329
الشراكات والصفقات المؤذية 187
شرب القهوة 75
الشرطي الدولي 247
الشرعية 77
شرعية استخدام الهجوم أو التهديد 150
الشرق 332
الشركات والصفقات الضارة 189
الشريك 435
الشعائر الدينية الأخيرة 30، 31
الشعب المختار 100
الشعبية 123
شعبية التلاعب 351
الشعر 14
شعرنا بأننا مكرهون 208
الشعور 172، 317
الشعور بالاستقرار 86
الشعور بالاشمئزاز من قتل الناس 239
الشعور بالامتنان 33
الشعور بالأمن 138، 401، 445
الشعور بالانزعاج 318
الشعور بالتحرر والحيوية 356
الشعور بالتعاطف تجاه الآخرين 318، 323، 325
الشعور بالتعاطف مع الأولاد 322
الشعور بالحرمان من التكافؤ 115

الشعور بالخضوع والاحتواء 352
الشعور بالذنب 114، 122، 146، 150، 159، 172، 304، 366، 408
الشعور بالرثاء أو الشفقة 317
الشعور بالرضى الشخصي 164، 166
الشعور بالرعب 297
الشعور بالرهبة 30
الشعور بالسعادة 150
الشعور بالضجر والتعب 351
الشعور بالضعف 194، 312
شعور بالعرفان بالجميل 35
الشعور بالفضيلة 146
الشعور بالقدرة الكلية 194
الشعور بالقلق 356، 403
الشعور بالقلق خلال هذه العملية 348
الشعور بالكفاءة 84
الشعور بالندم 404
الشعور بالنفور 400
الشعور بالنقص 62
الشعور بالوحدة 203، 207
الشعور بعدم التكافؤ 193، 445
الشعور بعدم المصداقية 79
الشعور بقيمتنا الشخصية 157
الشعور العميق بالمسؤولية 310
الشعور المؤقت بعدم الارتياح 353
الشفق 220
الشفقة 63، 317
شفيتش (أيرين) 17
الشك 104، 105، 144، 293، 329
شلل الأطفال 58
الشمولية 77، 254
الشهامة 145، 146، 147، 162
الشهرة 123، 210
الشيء الوحيد النهائي والأفضل 62
الشياطين 109، 394
شيكاغو 19
شيلي = مالين
الصادقون يقولون الحقيقة في الموقع التفاوضي 294
الصبر 321، 322، 333، 396، 397، 445
الصداقة 157
الصدق 147، 173، 209، 275، 279، 283، 290، 291، 293، 295، 296، 313، 334، 425، 444
الصدق مع (الذات) النفس 48، 139، 152، 154، 203، 290، 293، 353، 385
الصدمة 199
الصديق 435
الصراع (الصراعات) 17، 41، 44، 68، 89، 93، 96، 102، 105، 376، 421
الصراع الداخلي 102
الصراع في المفاوضات 378
صراع القوى 169
الصراع الممل من أجل سلطة الهيمنة 371
الصراع من أجل الصراع 340
صراعات الأخذ بالثأر 90
الصراعات الإنسانية 81، 195
الصراعات الباطنية 297
الصراعات بين الأديان 97
الصعوبات 234
الصفات الإنسانية 335
الصفات الشخصية 71
الصفقات السرية 147، 161، 162
الصفقات المؤذية 187
الصفقة 161
الصفقة الحقيقية 147
صفة نسرية 328
الصلة 252
الصلوات 36
الصمت 64، 111، 184
الصمت الاضطراري 159

الصمود 222
صناع (صنع القرار) 90، 168، 265، 305
صنع الاستعارات الجديدة 252
صنع المستقبل 378
صوت الحقيقة 104
صوت السخرية 202
صوت الممرضات 304
الصوت النسوي 416
الصور 14
الصور الازدواجية 252
صورة الحياة كما تعودنا أن نراها 249

الضجر 158، 234، 267
الضحك 37، 379، 389، 390
الضحك شفاء للقلوب 379
الضحية 86، 124، 125، 165، 325
الضرب على وتر واحد 158
الضرورة 177
ضرورة إيجاد مساحة للتعاطف 316
الضعف (الضعفاء) 122، 172، 328، 335، 404
الضغائن 413
الضغط السياسي 428
ضغط العمل 41
الضغط المضاد في مقابل قوة الهيمنة 150
الضغوط الداعية لتسريع العملية التفاوضية 366
الضلال العاطفي 206
ضمان تكافؤ الطاولة 73
ضمان الوظيفة 305
الضمانات السطحية 300

الطاعة 161، 307، 333
الطاقة 77، 210، 218
طالبات الأقلية العرقية 374
طاولة (طاولات المفاوضات غير المتكافئة) 50، 51، 52، 59، 62، 66، 67، 69، 76، 91، 112، 117، 132، 133، 149، 163، 170، 180، 183، 195، 208، 211، 214، 219، 223، 276، 282، 283، 294، 302، 357، 378، 380، 386، 387، 388، 391، 395، 399، 406، 428، 433، 439
طاولة المفاوضات قليلة الفائدة 292
الطب تحوّل إلى ساحة حرب 96
طبقات الأوزون 245
الطبقة الأدنى 60، 61
طبقة تابعة أو أدنى 60
الطبيبات الشابات 416
طبيعة الاختلال الوظيفي 86
الطبيعة الإنسانية 147، 148، 166، 200، 221، 303
طبيعة التحامل 149
طِرْ كالنسر 96
طرح الأبعاد الأضمن والأعمق 371
الطرق الأميركية الأوروبية 372
طرق تفهم مواقع المفاوضات غير المتكافئة 50
الطرق التقليدية 202، 207، 219، 222، 399
الطرق التقليدية في المناورة 170
طرق جديدة للتعامل مع طاولات التفاوض غير المتكافئة 205، 224
طرق متعددة للمعرفة 250
طرق المعرفة 248
طرق المناورة 170
الطرق المسدودة 388
طريقة علاج الموضوع 51
الطريقة المثلى الوحيدة 93
الطريقة الوحيدة الصحيحة 48
الطعن 150
الطفل الضعيف 193، 194
الطفل العاجز 192
الطفلة الضعيفة لا تقول الحقيقة أبداً 287
الطقوس 164
طقوس التهكم 329

الطقوس الخاصة برسم الخط الفاصل 351
طقوس الصراع 329
طقوس فض النزاعات 417
الطلاق 81، 418، 419
الطهارة 333
طيب النفس 84

الظلام 152
الظلم 124، 134، 135، 145، 149، 162، 163، 178، 211، 217، 231، 272، 301، 346، 384، 409
ظلم الآخرين 62
الظلم الاجتماعي المنظم 91، 124
الظلم الداخل في بنية المفاوضات 387
ظلم الطاولات غير المتكافئة 134
الظلم المالي 286
الظلم المتعمد 324، 381
الظلم المرتكز على اختلاف الجنس 226
الظلم المنظم 47
الظلم الواقع 343
الظهور بمظهر الملتزم والمهتم 270
الظهور للعيان 432

العادات (عاداتنا) العقلية والقلبية 200، 370
العادات القديمة 424
العادة 138
العار 123، 297
العاطفة 317، 444
العاطفة السطحية 317
العاطفية الواهية 424
العاطفيون 122
العالقون في الروتين 404
عالم التجارة والمنافسة 329
عالم الحقيقة 329
عالم الرجل 329
عالم المراهقون 365
العامل الشخصي 191
العاملون الجادون يحسنون التميز 400
العبث 156، 163
العبث الخادع 157
العبثية 244
العبس 185
العبودية 59، 72
العبوس 159
العبيد 72، 100، 101
العجز 177، 183
العدالة 124، 145
العداوات 79، 413
العدسات 43، 46
العدسات البديلة 232
العدل 11، 60، 70، 83، 113، 216، 217، 218، 275، 338، 353، 409
العدل الاجتماعي 82
العدل الإنساني 88
عدم الإخفاق 388
عدم الارتياح 103، 329
عدم الأمان 138، 333، 375
عدم الإنصاف 86، 134، 358، 433
عدم الانضباط 254
عدم التحيز 333
عدم الترتيب والفوضى 164
عدم التعاطف 429
عدم التكافؤ 65، 74، 77، 78، 86، 113، 114، 115، 117، 121، 126، 197، 207، 209، 223، 224، 283، 284، 286، 324، 388، 399، 400، 420، 434
عدم تكافؤ طاولة المفاوضات 219، 261، 385
عدم التكافؤ مع الآخرين 444
عدم التوازن 46، 117، 251، 256، 440
عدم الثقة بالذات 103

عدم الثقة بصدقك 293
عدم ذكر الحقائق 298
عدم الشعور بالأمن 201، 386
عدم الكمال 293
عدم المساواة 149
عدم المعرفة 403
عدم النضج العاطفي 190، 192، 205
العدوان السلبي 186
العدوانية 194، 234
العدوانية السلبية 159
عديمو الشعور بالمسؤولية 144
العرق 405
العزف على وتر عدم التكافؤ 420
العزل (العزلة) 169، 362
العزيمة 341
العصبية 246
عصور ما قبل التاريخ 72
العصور الوسطى 248
العضوية المزدوجة 48
العطلة الأسبوعية 28، 126، 322، 323
العفاريت 109
العفن 164
العقاب 266
عقد الصفقات السرّية 147
العقل 199، 383
العقلاني (العقلانيون) 254، 268، 302، 303، 383
عقوبة الإذلال 265
العقيدة 327
علاج كهوف القلب 206
العلاجات التجريبية 305
علاقات الجنس 20
العلاقات الحميمة 329
العلاقات الشخصية مع ذوي النفوذ 113
العلاقات القائمة بين الجنسين 157
العلاقات المحبة الأساسية والأصلية 197
العلاقة بين الطب والتمريض 87
العلم 248
علم البيئة 244
علم الحاسب 244
علم الطاقة الحيوية 244
علم نفس الأعماق 243
علم النفس الإنساني 243
علماء الأخلاق 304
علماء الأساطير الهواة 98
علماء الفيزياء 254
العلوم 97
العلوم الإنسانية 239
العلوم الفيزيائية 239
علوم اللغة 241
على أحدهم أن يوقف هتلر 137
على كل أمرىء أن يقرر أو يكتشف الحقيقة بنفسه 281
العمال 121
العمر 405
العمل 216، 328، 435
عمل الشيء بالشكل الصحيح 363
العمل على زيادة الوعي بالذات 275
عمليات الاحتيال 148
عمليات الانتحار المخطط والمنظم 303
عمليات الإنعاش القلبي 28
عمليات فض النزاع 99
العمليات الميكانيكية الآلية 247
العملية الإبداعية 351
عملية اتخاذ القرار 432
عملية إعداد النفس 220
عملية الإقناع 163
عملية التطور الإنساني 243
عملية شد الحبل 69
عملية القمع 363
عملية لعب الأدوار 198

عملية المكابدة 218
العموميات الغامضة 285
العناد 140، 138
العناية 52
العناية بالأولاد 83
العناية الصحية 25
عندما أكبر أريد أن أكون رائد فضاء 440
عندما أكبر سأكون إنساناً كاملاً 441
العنصر الرجالي 414
العنصر النسوي 414
العنف 97، 248، 277
العنف اللامحدود في حضارتنا 148
العنف والأذى الجسدي 268
العواطف 180، 237، 303
العواطف تبقى ثابتة 115
عوامل الظلم المتعمد 357
العوائق 124
العيب 220
عيد الأم 23، 24، 25
عيد ثلاثاء المرفع 152
عيد الميلاد 221
عيد الهالوين 230
عيش الحالة الإنسانية 110
العيش في القوة الروحية 333

غادرة 134
الغايات والوسائل 218
الغاية تبرر الوسيلة 135
الغبطة 266
الغرائز الدنيا 148
الغربيون 332
الغرور 65، 138، 178، 210، 297، 320، 386
الغرور الأحمق 110
الغرور بالنفس 350
الغسيل المتسخ 132، 164

الغسيل النظيف 132
الغش 103، 135، 140، 146، 401
الغضب 56، 108، 225، 292، 319، 344، 389، 395، 435
الغطرسة 62
الغفران 319
الغموض 104، 105، 106، 221، 223، 350
الغموض الإنساني 116، 221
الغموض الفكري 141
غموض القلب والروح الإنسانية 116
الغنج 156
الغنى 445
الغنى الشخصي 218
الغواية 157
غياب التغيير 431
غير مرتاح للنتيجة 354
الغيظ 234
الغيلان 109

فاريل (وارن) 78
الفاعلية الأخلاقية 307، 308
فتات الصخور 152
الفجر 235
فخ السياق الضيق 366
الفخ العقلي 64
فخ العواطف 92
فخ الغرور 110
فخ وهم شخص آخر 401
الفخر 440
الفرح 440
فرض الظلم 160
الفرضيات 81
الفرضيات الأسطورية 102
الفرضيات الإغريقية الرومانية 59
الفرضيات الضمنية والصريحة 50

الفرقة الموسيقية 231
فرنش 77
فروست (روبيرت) 203
الفزع 262
الفساد 74، 148، 329
الفصاحة 77
فض النزاع (النزاعات) 19، 20، 25، 44، 70، 71، 79، 80، 86، 380، 388، 425، 444
فضلات المأدبة 164
الفضول 124، 376
الفضيلة 150
الفظاظة 293
الفعاليات الهدامة 184
الفعالية 161
الفقر (الفقراء) 97، 121، 123، 174، 248، 277
الفقر الروحي 332
الفقر العقلي والروحي 202
فقد ثقة الآخرين بنا 181
فقد الثقة بأنفسنا 181
فقدان الاستقامة300
فقدان ماء الوجه 297
فقدان الوظيفة 305
فقدانك الشجاعة 433
الفكاهة 390
فكرة التامية 253
الفلسفات الشرقية 317
الفلسفات الشرقية والغربية 98
الفلسفة 188
فلسفة التدريس 278
فلسفة الإسلام 223
الفلسفة الغربية 302
الفلسفة المتعالية 245
فنزويلا 19
الفهم 397
فهم الدعابة 379
فهم السياق 310
الفوارق الواضحة 141
الفواصل المصطنعة 239
الفوز 78، 118، 257، 381، 410، 423
الفوز والخسارة 323
الفوضى 95، 96، 164، 235
الفوقية 268
فيتور (إيفيت) 17
فيليس = ووترز
فيليس بيك = كريتيك
فينيتون (ميري) 17
الفئة المحرومة 61

القابلات القانونيات 175
قائمة الخيارات 340
قبض النفس 173
القبول 333
قبول التحدي 330
القتل 172، 173
القتل الرحيم (الرحمة) 303، 304، 305
قتل الناس 239
قد تكون الاستهلاكية هي الإله (والعياذ بالله) 106
قد تكون السيطرة إلهاً (والعياذ بالله) 106
قد يكون العلم هو الله (والعياذ بالله) 106
القدرات الطبيعية الفطرية 173
القدرة 106
القدرة العقلية 77
القدرة على التخيل. . . 102
القدرة على التصرف 77
القدرة على التكيف 333
القدرة على التلقي 333
القدرة على تمييز التكافؤ 71
القدرة على رؤية الأشياء من منظور صحيح 437
القدس 184
القديسون 394

القديسيون العصريون 221
القذف 150
القراءة 112، 124
قراءة الكتب المختلفة 93
القرابة 405
القرار الغبي 134
القرارات 73، 164، 219
القرارات الصعبة 432
القسر 77
القسوة 13، 329، 341، 346، 351، 352، 379، 380، 402
القصص (قصة) 14، 16، 53، 388
القصص المخيفة 390
قصة أدعياء الحق 422
القصة الجيدة 441
قصة كرة القدم 224
القصور 183
القضايا التافهة 271
قضايا الجنس 19
القضايا العويصة 397
قطع العهود 204
القلب 206، 383
قلب التربة 341
القلق 36، 41، 42، 58، 63، 86، 95، 99، 104، 108، 112، 136، 144، 153، 198، 216، 236، 245، 266، 292، 304، 305، 313، 314، 323، 354، 355، 356، 379، 382، 418، 440
القلق الحقيقي 45
قلة التمييز 309
قلة التهذيب 143
قلة الحماسة والحيوية 289
قلة الذوق 293
قلة الكلام 367
قلة النضج 202
القمامة 164
القمع 234، 363، 417
قمع الحقائق 425
قمع المحرومين من التعبير 363
قمع المشاعر (مشاعرنا) 172، 180
قمع النساء 312
القناع 154
القناعة 236
القنبلة الذرية 80
القهر 332
القهوة 75
قواعد الراديكاليين 149
القوانين 75، 373
قوانين اللعبة 223
قوس قزح 289، 290
قول الحق مقياس على صدق الذات 290
قول الحقيقة 282، 286، 288، 290، 290، 291، 293، 294، 295، 296، 299، 313، 319، 349، 412، 430، 425
القوميات المتعددة 241
القوة 122، 134، 201، 214، 216، 224، 251، 254، 267، 280، 295، 301، 304
القوة الأخلاقية 312، 308
قوة التعاطف 321
القوة الجسدية 77
القوة الخارقة 83
قوة السيطرة 63، 77، 81، 82، 88، 90، 139، 146، 149، 191، 323
القوة العدوانية 347
القوة العسكرية 137
القوة العظمى 105
القوة المحركة 63، 77
قوة المعرفة الأخلاقية 250
القوة المهيمنة (الهيمنة) 45، 46، 58، 59، 63، 64، 65، 72، 77، 78، 79، 80، 81، 83، 84، 86، 88، 89، 91، 92، 122، 123، 137، 138،

140، 142، 143، 144، 146، 148، 149، 150، 155، 156، 158، 161، 162، 165، 169، 176، 177، 180، 193، 197، 198، 218، 256، 261، 263، 272، 274، 275، 277، 280، 290، 301، 306، 323، 353، 359، 364، 370، 371، 378، 380، 410، 417، 438
قوة الهيمنة كمصدر لعدم التكافؤ 77
قوة الهيمنة والسيطرة 262، 247
القوة والتحكم 47
القوى المحركة لقوة الهيمنة 198
القيادات الأميركية ذات المنشأ الأفريقي 373
القيادة 373
القيام بالتهنئة 222
القيام بالمخاطرات 270
القيم 91، 251، 280
القيم المسلَّم بها 122
القيم المشتركة 281
القيم الصحيحة 46
قيمتنا الشخصية 432
القيمة الذاتية 84
قيمة النموذج المنبثق 426
القيود التي تكبّل قلوبنا وأرواحنا 193

الكآبة 132، 167
الكاتب 42
كارد = مولير
كارل = يونج
كازينز (نورمان) 44، 379
كاكورد (جيسيتن) 18
كاميل (جوزيف) 98
كائناً فوق الوجود الحادي 101
كبت المشاعر 100، 165
الكبرياء 221، 264
الكتب التي أنصح بقراءتها 241
الكذب 145، 144، 162، 181، 209، 282
الكذب الصريح 148
الكذب والخدع 144
الكراهية 177، 408
الكرم 333
كريتشي (جانيت) 18
كريتيك (بيكي) 18
كريتيك (تريسيا) 18
كريتيك (فيليس بيك) 18، 19
كريس = جيبي
الكسل (الكسالى) 48، 125، 138، 150، 309، 432
الكسل الفكري 291
كشف النقاب عن الحقائق 292
الكفاءة (الكفاءات) 188، 240
الكفاءة الذاتية 143
الكفاح 98
الكفاح الإنساني للآخرين 111
الكفاح من أجل الانتقال إلى حقائق جديدة 233
كل حقيقة خالدة 295
كل شيء حي 221
الكلام المعسول 284
كليتان للطب 273
كلينتون (بيل) 75
كلينتون (هيلاري رود هام) 247
كلية ماريلاك 19
الكمال 101، 240، 254، 256، 276، 319، 440، 441، 444
الكمال الروحي 88
كن صادقاً 282
كنت موجودة 160
الكهانة 333
الكهوف الحريرية 206
كهوف القلب 2906
الكوارث 123، 429
كواك، كواك، كواك 175
الكورتيزون 24

كورين = أوپرمان
كوستلر (آرثور) 80
الكون يتوسع بشكل دائم 254
كوهن (توماس) 236
كوير نافاكا 289
الكياسة 143
كيافيراني (كين) 18
كيرش (إلينور) 18
كيف تصبح قادراً على التمييز 392
كيف تصبح مترجماً 385
كيف تعيش الحياة 225
كيف سأتصرف 205
كيف تخلق الحقائق الخاصة بنا ونحافظ عليها 100
كيفية تميز طاولة المفاوضات غير المتكافئة 66
الكيمياء 244
كين = بيك
كين = كيافيراني
كينج (مارتن لوثر) 245
الكينونة 327
كينيا 249

لا أستطيع التراجع الآن 206
لا انتقام 177
لا انسحاب 177
لا حاجة للتقيد بالبُني والتركيبات الأبوية 251
لا حلول سهلة 231
لا غالب ولا مغلوب 67
لا معسكرات 177
لا مغفرة 177
لا ولن.. لأنني لا أستطيع 71
لا يكون لديهم ما يخسرونه 385
اللاعبون على الطاولة 72
اللاعقلاني (اللاعقلانية) 115، 254
لا كوف 96
اللامبالاة 41، 285، 300، 413
اللامساواة 149
اللاوعي الجمعي 244
لائحة المؤلفون 350
لب النزاع 103
لتكن صادقاً عندما تقول الحقيقة 283
لتكن واضحاً في إظهار تعاطفك 306
اللجان 361
اللجان الأخلاقية في المستشفيات 304
اللجنة الأخلاقية 33
اللجوء إلى أفكار أكثر شمولية وإنسانية 251
لحظات الاستسلام 154
اللحظة الإبداعية 250
لحظة طيش 252
لديّ الحق بالسيطرة عليك 140
اللطف 333
اللطف السطحي 317
اللعب 328
لعب الأدوار 199
لعبة الإسقاط 194
اللعبة المحدودة 96
اللغة 330، 385، 388
لغة البيان السياسي 122
اللغة الوحيدة 386
لقد تعلمت الكثير من ابنتي 224
لم أكن موجوداً على الإطلاق 183، 189
لماذا أنا ذاهب إلى هذا الموقع 209
لماذا أنا موجودة في هذه المواقع 216، 217
لماذا يستجيب الناس بهذه الطريقة 197
لن أغادر الطاولة 185، 189
لنتقم من هؤلاء الأوغاد 395، 396
اللهو 388
اللولب المزدوج 254
اللوم والإسقاط على الآخرين 433
لوني (سارة) 18
لي (بوبي) 17

ليزا 314
ليستر (جيري) 17
ليندا = زويرلين
ليني = ماركوس
ليون = بيك

ما الذي كان يجري بالفعل 297
ما الطرق التي ستستخدم 211
ما العالم إلاّ غاية 275
ما الموضوعات التي يتم التفاوض بشأنها 209
ما هي مشكلتي 132
المآسي 123
المادة الجينية 242
مارتين (دارلين) 17
مارتين لوثر = كينج
مارثاهار = جريف
ماركوس (ليني) 17
المأزق 185
المال 123، 210
مالين (شيلي) 18
مانوس (بات مال) 18
الماهية 230
ما وراء المظاهر 112
مايك 323، 368
المبادرة 254، 258
المبتكر 376
المبدعون 422
المبررات 299
متانة ثوابت قوة الهيمنة 82
المتشائمون 234
المتشككون 294
متعدد اللغات 386
المتعة 55، 444
المتعة في حل النزاع 387
المتفائلون 234، 235
المتفوقون (المتفوق) 165، 342
المتناقضات 256
المتورطون في ممارسات ظالمة 218
المثابرة (المثابرون) 158، 161، 163، 333، 363
مثال عن تطوّر النماذج في هذه الألفية 239
مثلث برمودا 244
المجازفات (المجازفة) 111، 114، 145، 210، 211
مجالس القبائل 68
المجاملة 143
المجتمع الأمريكي 47
المجتمع العالمي 277
المجتمع العرقي 373، 387
المجتمعات الجامعية في الولايات المتحدة 426
المجموعات العرقية في الولايات المتحدة 120
المجموعات المضطهدة 64
مجموعة الزمالة 17
المجموعة السياسية 119
محاكم العدل المزعومة 148
المحاكمات الأخلاقية 363
المحاكمة 71
المحاميون 304
محبة بعضنا بعضاً بصدق 445
المحتال على الضحية 165
محدودة العقل 404
المحدودية 42، 444
المحرومون 60، 202، 342، 385، 399
المحك الحقيقي 428
المحور 215
المحيط 243
المخادعة 209
المخاطر 111
مخاطر التسويات الجزئية 114
المخدرات 97، 248، 365
المخلص 381
المد والجزر 151

مد يد العون 268، 444
المداهنة 157
المدى 77
المديح 143، 144، 162
المديرون 428
مراعاة التوقيت 395
مراعاة مصالح الأقليات السكانية 213
المراكمة 388
المرأة الملوّنة 215
المراهقة 365
المراوغة 398
مرحلة اتخاذ القرارات 208
المرشحات 43
مرشدات الطالبات 362
مرض العضال 304
المرضى الفقراء 305
المرضى الميالين للعنف 269
مركز هيستينجر 306
المرونة 346
المزايا 122
المساحات الإنسانية 296
المساواة 66، 100، 216
المساواة الحقيقة 124
مسايرة الحمقى 177، 179، 189
المسائل النسوية 264
المستقبل 442
مسرّع الجزئيات العالي 245
المسّرة 203
المسلّمات 196، 197، 370
المسلمات المتعلقة بالامتيازات 121
المشارك الصعب المراس 348
مشاعر الآخرين 323
المشاعر الإيجابية 284
مشاعر التعاطف 412
مشاعر الضعف العاطفي 176
المشاكل الأخلاقية 216
مشروع الإصلاح 258
المشعوذون 175
المشقة 15
المشكلات السلوكية 167
المشي على الماء 166
مشيئة الله 307
المصابون بعدوى الإيدز 318
المصاصات للأطفال 54، 55، 56
مصالح القوة المهيمنة 44
المصلحة الذاتية (الشخصية) 193، 429
المضايقة المستمرة 150
مضيف الطائرات 441
المطاوعة 161، 347
المطر الحامضي 245
المظالم الكبرى 291
المظاهر 270
المعارف 116
معاقبة الذات 345
معاقبة الظالمين 217
معالجة عدم التكافؤ 137
معالجة المشكلات الإنسانية العميقة 271
معالجة النزاعات 444
المعاناة 15
معاناة الألم 114
المعاني الإنسانية 45، 263، 417
معتقدات الأنظمة الإيمانية 113
المعتقدات الحضارية 302
المعتقد الديني 280
المعجزات 222
معجم النزاعات 444
المعرفة 47، 94، 102، 218، 219، 271، 278، 381، 392، 439
معرفة الأشياء الجديدة 243
المعرفة التجريبية 270

معرفة التفاوض بشكل بناء 43
المعرفة الجمالية 251
المعرفة الحدسية 251، 398
المعرفة العلمية 253
معرفة قواعد اللعبة 85
المعرفة اللازمة 430
معرفة لحظة التطوّر والتحول 430
المعرفة المطلقة والتامة 235
المعرفة المغنية غير المخطط لها 376
معرفة المهارات والقدرات 219
المعصوم 180، 325
المعقول 278
المعلم 339
المعلمون الماهرون 396
المعلومات الخاطئة 381
المعوقون 85
المغادرة 340
مغادرة الطاولة التي يجب مغادرتها 416
المغامرات 205
المفاوضات 69، 231
مفاوضات الاتحادات النقابية 417
المفاوضات بالمخادعة 209
المفاوضات تتطلب قوّة ومقدرة على الكلام 76
المفاوضات غير المتكافئة 13، 37، 50، 203، 218، 272، 401، 403، 409، 410، 419، 420، 423، 436، 437، 439
المفاوضات المتطورة 119
المفاوضة بطريقة بناءة وإيجابية 57
المفاهيم الخاطئة 46
مفتاح التلاعب السليم 162
مفتاح اللغز 320
المفكرون الخمسون 241
المفهوم 278
المقارنة 310
المقاومة 202، 374
مقاييس التكافؤ 71
المقاييس السياسية 115
المقدرات 240
المقدرة الذاتية 84
المقرّرات 231
المكاسب 120، 211، 394، 412
المكافأة (المكافآت) 77، 123، 162، 205، 440، 441
مكافحة الشر 173
المكان الآخر 278
المكان الوحيد الذي يمكن أن أكون فيه. . . 43
المكتب القومي لشؤون الهنود 68
المكر 134
المكسيك 19، 289
الملاحظات البسيطة والتافهة 206
الملاطفة 328
الملامة 298
الملائكة 109
ملعب رياضي غير مكافىء 66
ملكي (إل. دون) 22
الملل 138، 330، 341
الممارسات المألوفة 417
ممارسة الهيمنة (السيطرة) بالقوة 44، 246، 247، 342، 358، 392
ممر مغلق 186
الممرضات في المجتمعات الأمريكية الأفريقية 374
الممرضات في المجتمعات الأمريكية الأوروبية 373
الممرضات مستغلات 287
المناظير الذكورية 47
المناعة 244
المنافسة 97، 252
المنافسة الكلامية 69
المناقشات التشريعية 122
مناقشة الآراء 188
المناهج والبرامج التعليمية النسوية 361

المناورات المضادة 139، 140
المناورات والتلاعب 195، 234
المناورة (المناورات) 63، 133، 135، 139، 146، 169، 170، 191، 301
المناورة المستترة 88
المتمصرون 96
المنطقيون (المنطق) 122، 141، 177، 397
منظر بانورامي 438
المنظور الغربي 334
المنغلقون 404
المنكر (المنكرون) 194، 232
المنهزمون 96
المهارات (المهارة) 156، 231
المهارات البديلة 65
مهارات التمييز 398
المهارات الحاذقة في التلاعب 150
المهارة اليدوية 134
المهانة 136، 217
المهجورون من قبل المجتمع 265
مواجهة الخداع 222
المواجهة مع الذات 224
مواجهة حقيقة الموت 383
مواجهة الغموض 350
المواد السامة في مخزون مياهنا 113
الموازنة 293
الموازنة المالية 285، 387
موازنة 310
مواصلة الحوار 406
الموافقة 161
مواقع التفاوض غير المتكافىء 37، 71، 78، 91، 92، 117، 129، 133، 135، 153، 157، 170، 171، 176، 182، 191، 195، 199، 200، 202، 203، 204، 207، 208، 211، 217، 223، 230، 231، 235، 238، 256، 261، 264، 292، 296، 300، 308، 310، 313، 316، 333، 334، 343، 347، 351، 353، 354، 370، 376، 378، 381، 384، 389، 390، 393، 399، 400، 404، 408، 410، 424، 434، 438، 443
الموت 30، 37، 55، 255، 304، 382، 383، 397، 431
الموت بسبب الإيدز 257
الموت جزء من عملية الحياة 383
موت الرحمة 306
موت الروح الإنسانية 413
المؤتمرات 204
المودّة 186
المورثات الجينوم 253
المؤسسات الصحية 212
مؤسسة الزواج 81
مؤسسة العناية الصحية 26
مؤسسة كيلوج القيادية 17، 19، 288. 337
الموسيقى 36
الموضوعات الأساسية 297، 298
الموقع الوحيد المتوفر 410
موكيا (پات) 18
مولير (كارد) 18
المونوبو 336
مونية 279
الموهبة 331
المياه الساكنة تجري في الأعماق 160
مياهنا 113
الميتة الكريمة نعمة أيضاً كالحياة 383
ميري أليس = هيتش
ميري = بيك
ميري = فينيتون
الميزات الاجتماعية 124
ميليووكي 19
الميول للانتحار 167، 168

ناجازاكي 80

نادي التجديف 225
الناس الأشرار 378
الناشئة 244
الناصح 381
نانسي = بيك
النبل 333
النتائج السهلة 112
النتائج المرغوبة 111
النتيجة الصحيحة 312
النتيجة المفضلة 76
النتيجة النهائية 354
النجاح 13، 67، 69، 71، 123، 201، 329
نحن 236
نحن بشرٌ 166
نحن البشر نقاوم التغيير في أكثر الأحيان 238
نحن ـ الجنس البشري ـ اجتماعيون بطبعنا 444
نحن لا نبحث عن بدائل. . . 170
نحن لم نرتكب أي خطأ 363
النخبة 59، 60، 61
الندرة 293
الندم 314
النزاع (النزاعات) 41، 42، 44، 45، 47، 76، 81، 90، 91، 92، 96، 97، 98، 102، 109، 137، 141، 158، 194، 205، 223، 264، 21، 297، 356، 364، 366، 368، 375، 376، 410، 417، 421، 444
النزاع الحقير 298
النزاع المسلح 99
النزاعات الإنسانية 90
النزاعات البشعة 314
النزاعات الظريفة 314
النزاعات القائمة بين الرجال والنساء 136
النزاعات المحتملة 219
النزاهة الشخصية 201
النزهات 367
النساء أقل عقلانية 302
النساء البيضاوات 387
النساء الثريات 146
نساء جامعة يال 225
النساء الشابات 414، 415
النساء العاملات في هيئات الإدارة والتدريس 361
النساء غير الفقيرات 175
النساء الفقيرات 175
النساء القديرات 256
النساء القويات خطيرات بطبعهن 375
النسّاك 444
نسف كوكبنا 258
نشأت الديموقراطية 59
النشاط 161، 413
النصر 257، 423، 437
النضج 156
النضج العاطفي 191، 224
النضال 98
النضال من أجل الوصول إلى الطاولة 89
النظام 95
النظام الأبوي 371
النظام الأسري 197
نظام البيئة العالمي 242
النظام التربوي التعليمي 439
نظام تسلسل الهرمي 247
نظام الحزبين 246
النظام الديموقراطي 59
النظام الطبيعي للأشياء 342
نظام وسائل الرعاية الصحية 372
النظر إلى الوراء 334
النظرات الشمولية 74
النظرة المخرفة 416
النظريات النسبية 235
نظرية الأوتار 244
نظرية الكم 244

نظرية المساواة بين الجنسين 244
النظم الهرمية 251
النعيم 150
نفاد الصبر 214
نفاذ البصيرة 48
النفاق 161
النفس الإنسانية 264، 265، 408
النفس البشرية تنجح ككل متناسق الأجزاء 230
النفوذ 217
النفوذ السياسي 77
النفوذ على الآخرين 77
النقاش من موقع غير متكافىء 37
النقاشات الجافة 397
النقاشات الحمقاء 396
نقاط الجهل 220
نقاط ضعف الآخرين 46، 149
نقاط الضعف الإنسانية 156
النقاط الفاصلة 210
النقد 100
النقد الفعال والبناء 174
النقش الذي أرغب أن يكتب على قبري 445
النقص 220، 236، 404
نقطة المعاينة 43
النقيق المستمر 159
النكبات 123
النكد 389
النماذج البديلة لحل النزاعات 98
النماذج التافهة التي توارثناها 198
النماذج القديمة 239
النماذج المتطور 244
النماذج المسيطرة 310
النماذج المنبثقة 251، 310
النمو 56، 99، 114، 156، 278، 373، 408، 417
النمو الإنساني متعدد الأبعاد 231
نمو الجميع 404
النمو والتطور 200
نموذج الخيار الأفضل 351
النموذج المنبثق 260، 253
النموذج المهين 251، 253، 256، 260، 330، 371، 386، 387، 392، 393، 403، 407، 415، 423، 426
نموذج واطسون 253
النهج الهادي 310
نورمان = كازينز
النيات 166
النيات الخاصة بنا 162
النيات الطيبة 102

ها هي ذي الموهبة قادمة 330
هارييت 120
هانا = أراندت
هتلر 137، 307
الهجمات المضادة 275، 276
الهجوم 149
الهجوم والتهديد 149، 162
الهداية والإرشاد من الأرواح 69
هذا الأسلوب ينجح في المؤتمرات 204
هذا التغيير يهزني بشدة 237
الهرطقة 106
هل أنا مستعد لدفع الثمن 205
هل تحب أن تتغير 237
الهلع 172
الهلع من الموت 383
الهنود 68
الهنود الأمريكيون 69
الهواء الملوث 84
هولندا 19، 303، 304، 305
هويستون 152
هيربيرت ميد (جورج) 72
هيروشيما 80

هيل (أنيتا) 247
هيلاري رودهام = كلينتون
الهيمنة 115، 209، 210، 214، 224، 252، 257، 292، 345
هينتش (ميري أليس) 17

وارن = برادين
وارن = فاريل
الواقعية 234، 271
الوثائق 98
وجهات (وجهة النظر) 42، 43
الوجه الآخر للعطاء هو المنع 254
وجهة نظر الآخر 63
الوجود الإنساني 234
الوحدة 203، 207، 220، 262، 266، 270
الوسائل 218
وسائل الإعلام 122، 243
وسائل الإعلام الإخبارية 174
وسائل الإعلام الشعبية 147
الوسائل تبرر الغايات 181
وسائل الترفيه العامة 389
الوسائل التقليدية في التعامل... 129
وسائل حل النزاع 41
الوسائل العالية التقنية في عمليات منع الموت 397
الوصل 252
الوصول إلى اتفاق 185
الوصول إلى الهدف 207
الوصية 24، 28
الوضع الاجتماعي 210
الوضع الإنساني 109
الوضع السياسي 69
الوضع الصحي 120
وضع العوائق من قبل المعترض 72
وضع قاعدة للإنصات الجيد 290
وضع النساء الشاذ 414
الوضوح 201، 347
وظيفة الاستعارات 94
وظيفة الأم مملة 81
الوعود الكلامية الكاذبة 361، 364
الوعي 292، 363
الوعي الذاتي (بالذات) 220، 275
الوعي الكلي 99
الوفاء 427
الوفرة 445
الوقائعية 102
الوقت 210
وقف النشاط 159
الوقوع في الفخ 35
الولايات المتحدة 12، 47، 59، 82، 83، 94، 113، 120، 121، 174، 229، 236، 241، 249، 273، 285، 300، 304، 372، 418، 426، 439
الوهم 63، 105
وهم لزوم تحقيق التكافؤ 91
ووترز (فيليس) 17
ووكر 333

اليأس 41، 63، 95، 132، 173، 333، 396، 413، 432
اليقظة 333
اليقين 105
يملكون كل عوامل القوة 385
يونج (كارل) 98، 333



المؤلفة: فيللس بِك كريتك Phyllis Beck Kritek

تقود حلقات ومجموعات حل الخلافات وبرامج خاصّة للتدريب عليها. وهي بروفسور في قسم إدارة تمريض الصحّة العقلية ومديرة برنامج التدريب للدكتوراه وتطويرها في جامعة تكساس، الفرع الطبي.

Converted by Tiff Combine - (no stamps are applied by registered version)

تنمية الشجاعة الأدبية في حل النزاعات

في هذا الكتاب إبداع وتَحَدٍّ وتجديد بلا حدود... إذ يقدِّم مساهمة فريدة في ميدان حل النزاعات، وسيبقى مرجعاً حاضراً في مجال التوسُّط، وإصلاح ذات البين، والبحث عن تسوية.

موضوع الكتاب: إدارة النزاعات/حل الخلافات

ISBN 9960-20-972-5 ردمك
6000579

موقعنا على الإنترنت:
http://www.obeikanbooks.com